

Inovação e Competitividade: Conceitos E Implementação



Prof. Luiz C. Di Serio
Fundação Getulio Vargas
Março de 2010
luiz.diserio@fgv.br

PLANO DE AULA EDITORA ABRIL

- 1.OBJETIVO DE APRENDIZAGEM
- 2.METODOLOGIA DE ENSINO E APRENDIZAGEM
- 3.EMENTA
- 4.QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DOS CASOS
- 5.QUESTÕES PARA DISCUSSÃO EM GRUPO



01-OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

- Entender o impacto da inovação na competitividade: analisando as tendências macro econômicas, seus impactos na alteração da dinâmica na indústria criando uma organização capaz de se ajustar de forma dinâmica para compensar os desequilíbrios na competitividade.
- Criar mecanismos de diagnósticos e planejamento para identificar o estágio de competitividade assim como a implementação de ações e competências capazes de gerar inovação.



02-METODOLOGIA DE ENSINO E APRENDIZAGEM

- Estudo de casos
- Discussão utilizando uma abordagem construtivista.
- Aplicação do aprendizado para a realidade da Empresa.



3.EMENTA

- Impacto das tendências;
- Os Gaps(desequilíbrio) de competitividade e direcionadores de inovação;
- O papel da inovação para equilibrar os Gaps : conceitos de tipo de inovação;
- Experimentação: pequenas inovações (5X5X50);
- Diagnóstico do estágio de inovação e potencial oportunidades;
- Oportunidades para empresa no “Mundo Virtual”(e-business).



04-QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO GOOGLE

- 1.What were the key factors behind Google's early success?
- 2.Do you expect the search business to become more concentrated (i.e., dominated by fewer firms)? Is search a winner-take-all business?
- 3.In addition to enhancing its core search businesses, should Google also branch out into new arenas? Which of the following would you recommend:
 - Building a full-fledged portal like Yahoo!'s;
 - Targeting Microsoft's desktop software hegemony; and/or
 - Becoming an e-commerce intermediary like a Bay?
- 4.Do you view Google's distinctive governance structure, corporate culture, and organizational processes as strengths or potential limitations?



05-QUESTÕES PARA DISCUSSÃO EM GRUPO

- 1. Temos mecanismos ou formas de identificar possíveis tendências que possam nos afetar ou formas de identificar possíveis GAPS de competitividade?
- 2. Preponderantemente nosso modelo de negócio tem quais características? Estas características alavancam ou inibem o processo de inovação?
 - Produto, processo, padronização, escala, volume, especialização e departamentalização.
 - Portfólio e customização
- 3. Quais são as novas competências atuais e a serem adquiridas no futuro? Focar na obtenção de rentabilidade no e-business ?
- 4. Mapear as oportunidades de inovação e identificar os direcionadores. Utilizar a tabela com os 12 direcionadores.



Inovação e Competitividade Conceitos e Implementação

Inovação Colaborativa

Fundação Getulio Vargas

Luiz C. Di Serio (luiz.diserio@fgv.br)



1. Tendências

2. Competitividade

3. Inovação

✉ Conceitos

✉ Diagnóstico e Implantação

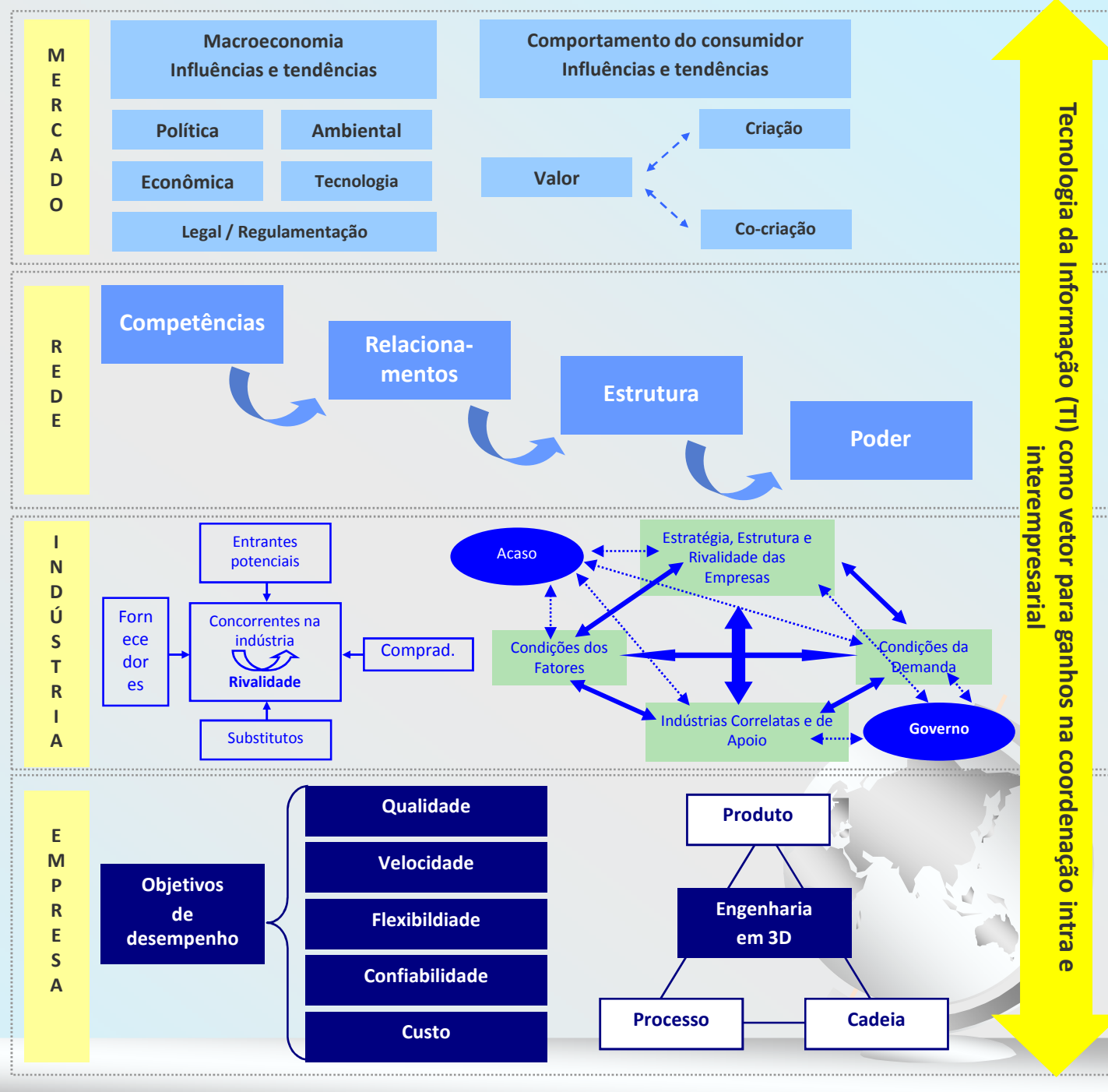
✉ Colaborativa



1.TENDÊNCIAS SOCIAIS, ECONÔMICAS e TECNÓLOGICAS



Roadmap para análise da competitividade



Evolução das sociedades

■ Agrícola

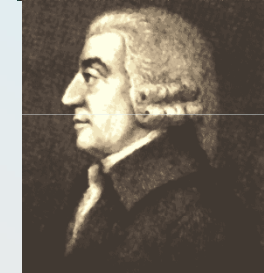
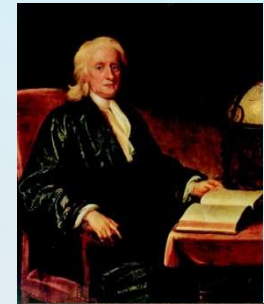
- Marco: domínio das técnicas agrícolas
- Teoria econômica: regime feudal
- Teórico mais influente: Isaac Newton (1643-1727)

■ Industrial

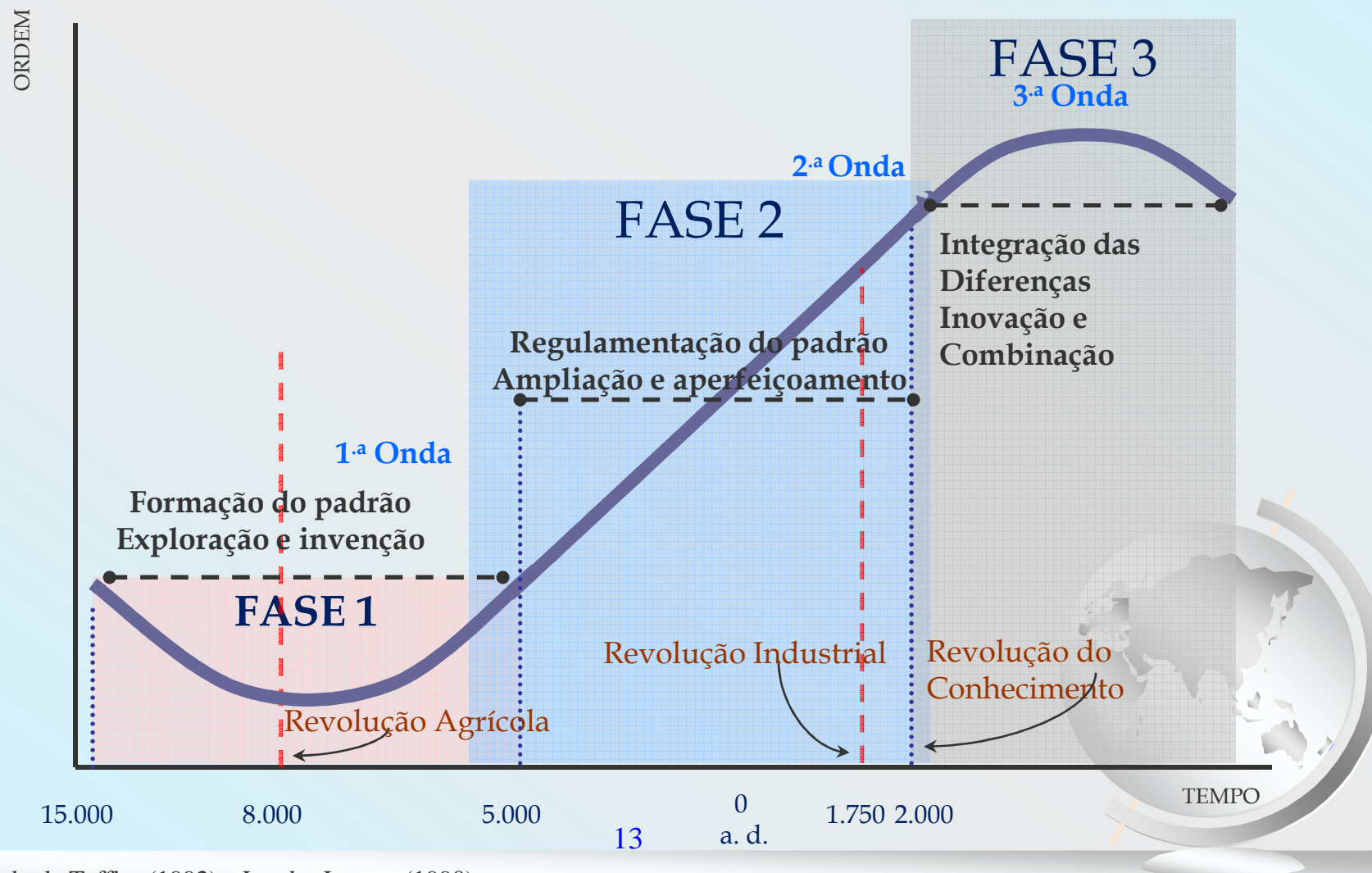
- Marco: máquina a vapor
- Teoria econômica: mercantilismo
- Teórico mais influente: Adam Smith (1723-1790)

■ Conhecimento

- Marco: internet
- Teoria econômica: sociologia econômica
- Teórico mais influente: Schumpeter (1883-1950)



Diferentes fases da história humana



Fonte: Adaptado de Toffler (1992) e Land e Jarman (1990)

Evolução de alguns setores da Economia Mundial

- Softwares e Processamento de Dados
- Computadores e Chips
- Telecomunicações
- **Mídia & Lazer Eletrônico**
- Indústria Automobilística e Espacial
- Indústria da Saúde(Prof.Porter e prevenção)
- Indústria Financeira – Bancos
- Indústria de Moda,Estética e Beleza
- Energia:Fontes alternativas e escopo
- Alimentos:agricultura
- Sustentabilidade:economia,meio ambiente e **closed loop supply chain**

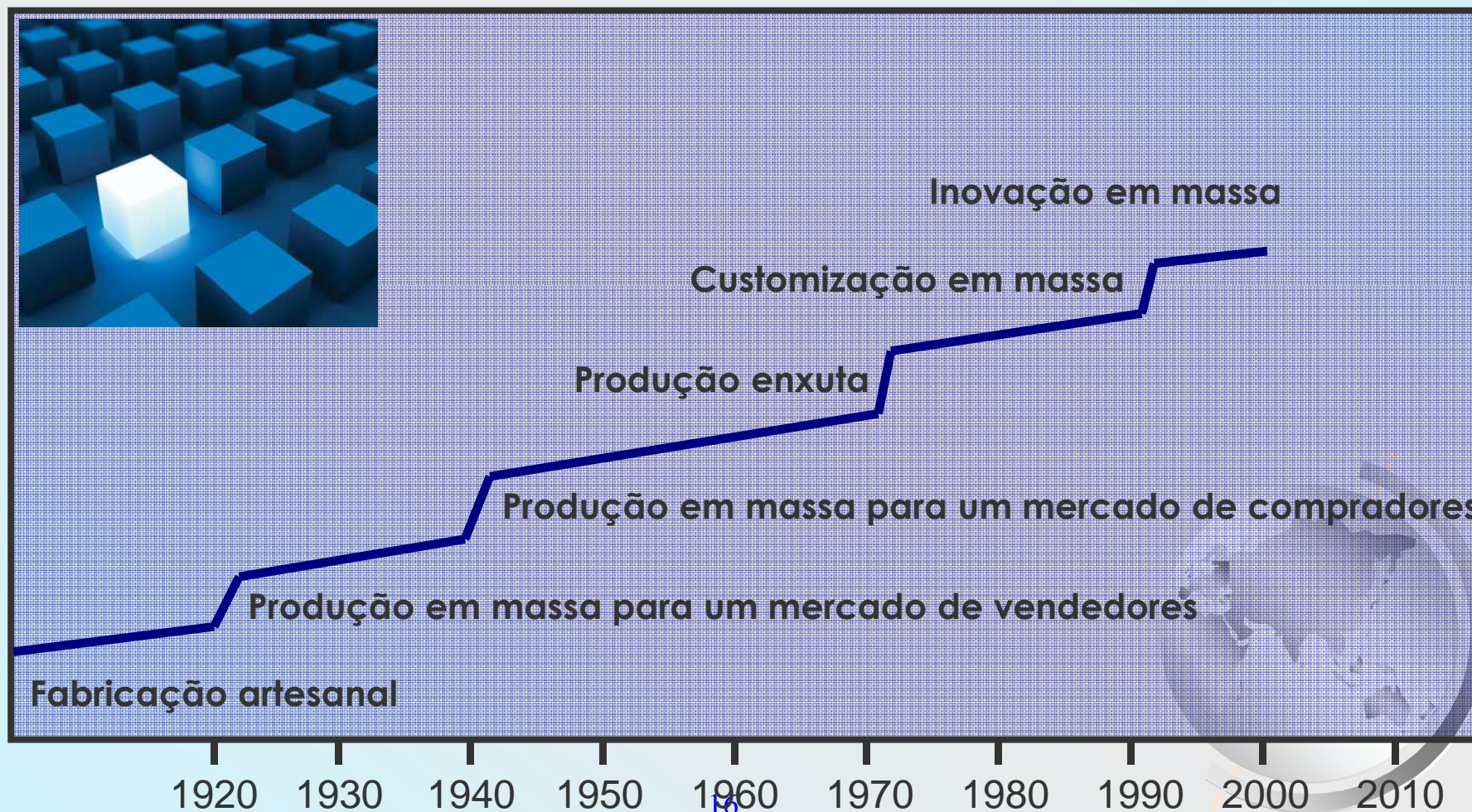


Era Industrial X Pós Industrial

- Produção de bens materiais
 - Foco no trabalho
 - Ênfase na hierarquia, poder, autoridade e cargos
 - Valorização dos executivos
- Produção de SERVIÇOS
 - PIB de serviços no Brasil ~60%
 - Foco nas informações, estética e entretenimento
 - Valorização dos negócios criativos:
 - **cinema, música, esporte e moda**



Modelos Mentais: da Produção Artesanal à Inovação em Massa



Modelos Mentais da Administração

- Raízes na Indústria Automobilística
- Taylor, Ford, Fayol e Sloan
- Base:
 - Divisão de tarefa
 - Padronização
 - Departamentalização
 - Hierarquia / Verticalização
 - Escala/Volume



Dimensões do Conhecimento

Dimensão do conhecimento	Expressão prática (predominante)
Racionalidade	Ciências
Sensorial	Empírica
Intuição	Artes
Emoção	
Mística	Religião



Mudança de Paradigmas: mudança no modelo mental

Mudança nos Paradigmas	
Produção em massa	Produção sob demanda
Escala / volume	Lotes unitários
Departamentalização (divisão de tarefas)	Células, redes
Padronização	Customização
Burocracia	<i>Empowerment</i>
Muitos níveis hierárquicos	Poucos níveis hierárquicos

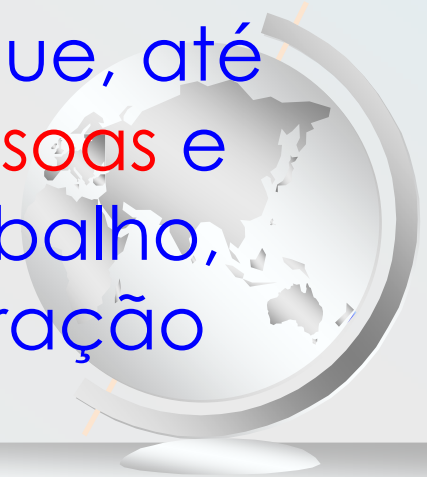
Modelos Mentais da Administração

- Nas décadas passadas, prevaleceu nas empresas a dimensão **racional** do conhecimento.
- Contudo, **incorporar o processo criativo e as dimensões do conhecimento** nas operações empresariais é uma demanda do atual contexto de negócios.
- A **mudança nos paradigmas gerenciais** dos gestores é necessária, frente aos novos desafios que as organizações se deparam.



Componentes de um Modelo Organizacional

- Subsistema social: comportamento humano - comportamento dos indivíduos e dos grupos (relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação);
- Subsistema técnico: recursos, componentes físicos e abstratos que, até certo ponto independem das pessoas e representados pela divisão do trabalho, tecnologia, instalações físicas, duração das tarefas, e procedimentos.



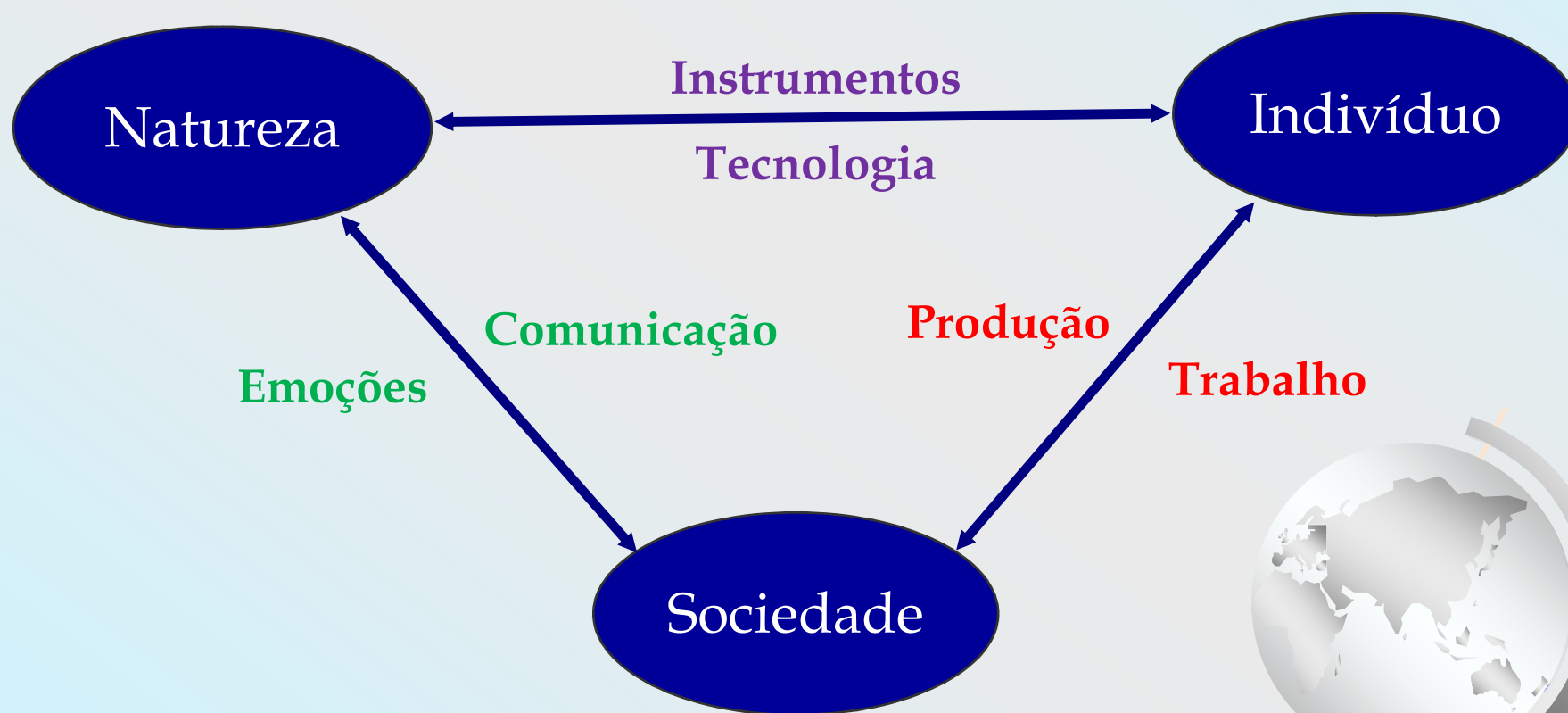
Componentes de um Modelo Organizacional

Toyota → três pilares:

- a) técnicas administrativas;
 - b) cultura organizacional; e
 - c) cultura nacional.
- Modelo de gestão participativa de funcionários - os funcionários executavam **mais do que** aquilo que lhes era dito para fazer.
 - Inserção da percepção dos **clientes** no processo produtivo.



Conhecimento e Contemporaneidade



Sistema de Produção em Massa

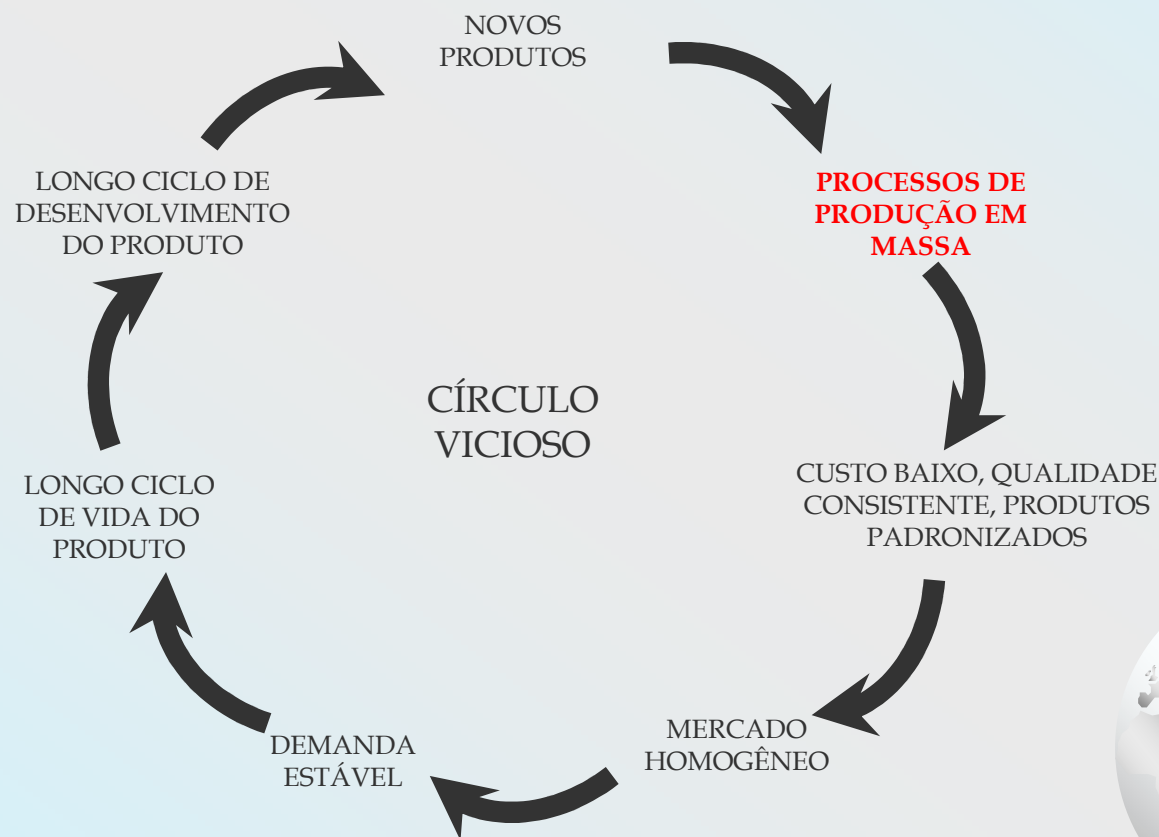
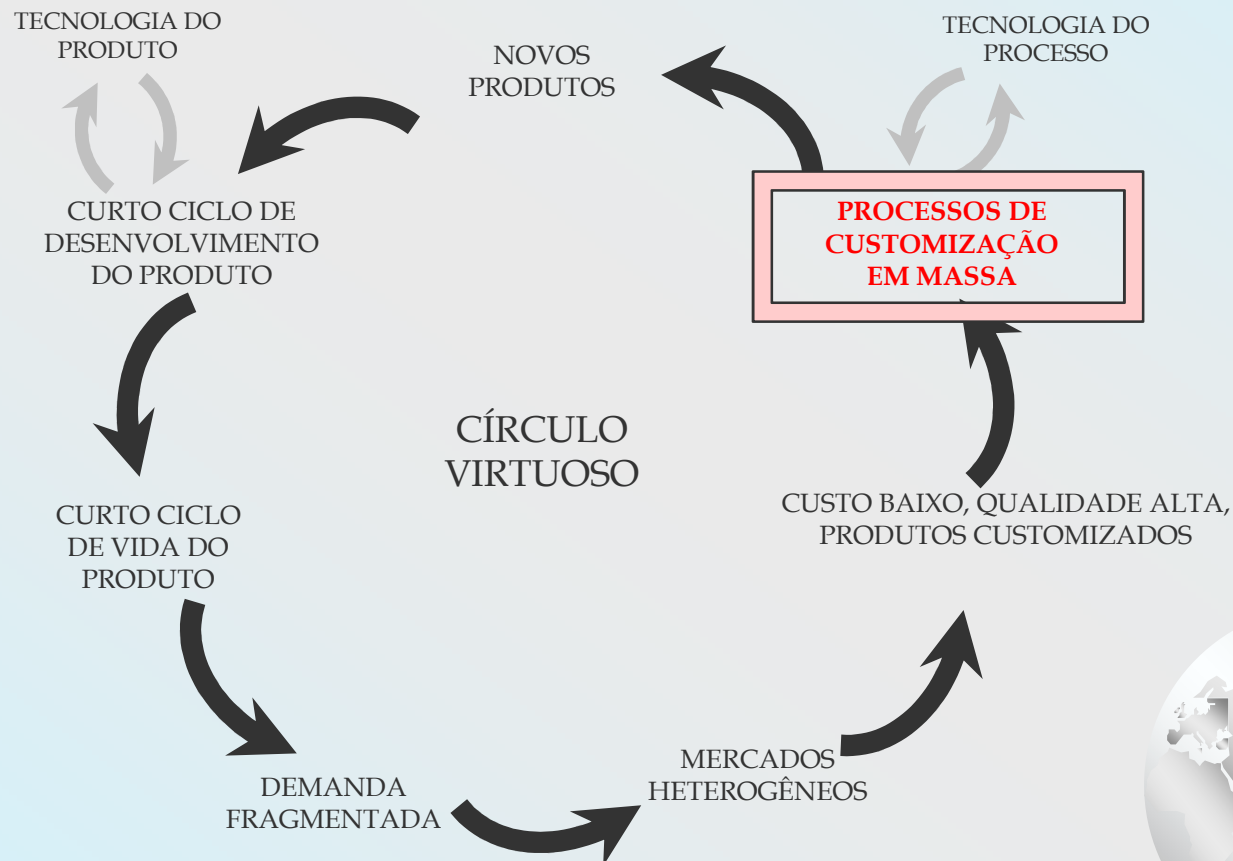


Figura: The Paradigm of Mass Production as a Dynamic System of Reinforcing Factors

Sistema de Customização em Massa



Customização

O que diz a mídia?



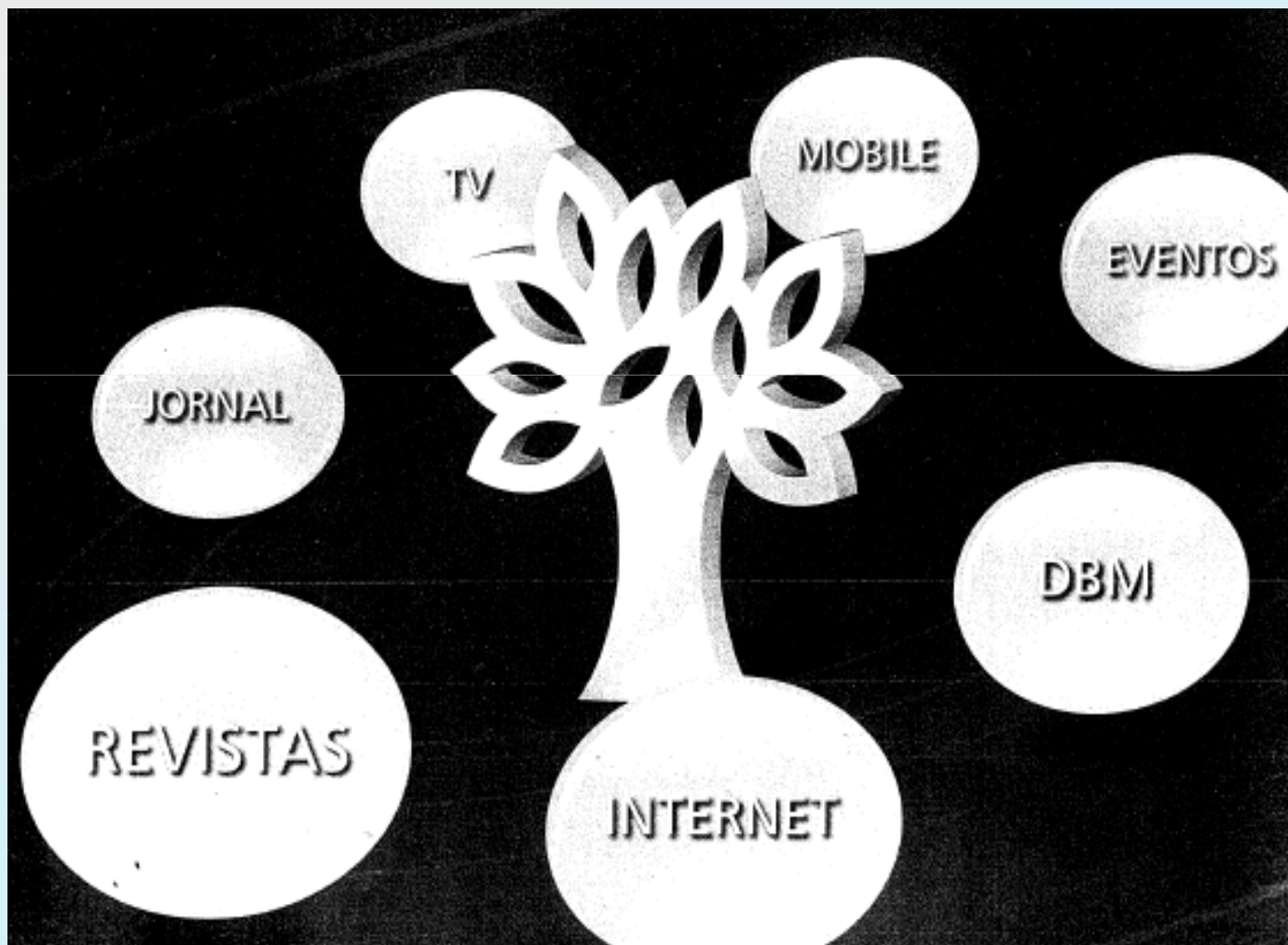
Meio & Mensagem:

4 maio de 2009

- Revista ainda fascina os jovens leitores de 12 a 17 anos: amostra total 38% leitores de classes AB 52%;
- A concorrência de novos meios eletrônicos, demandam das editoras projetos para atrair os jovens;
- Em 2008, jovem de 15/19 anos de classe A/B acessou conteúdo na internet (65%) e na revista impressa (58%);
- Em 2008 (IVC), aumento na circulação paga de publicações, vendas avulsas e por assinatura (7,5%) e nas mensais (15%) em relação a 2007;
- Publicações se adaptam aos novos tempos, cenários mais restritos levam as editoras a lançamentos de títulos mais customizados;
- Abril e Globo, perceberam há na customização um excelente filão de negócios;
- Customizadas são mais procuradas em época de crise (Paparounis da Abril);
- Editoras apostam em extensão de linha: produtos, eventos, DVDs, outras mídias... marcas... rentável.



Abril: Soluções Integradas para sua Comunicação-360



2. COMPETITIVIDADE

Conceitos ,Diagnóstico e
Implementação



CONCEITO : COMPETITIVIDADE

“é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permite ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável de mercado”

Referência: Ferraz, J. C. et al. Made in Brazil. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1995



Produtividade: Conceituação

Produtividade = OUTPUT / INPUT

Como melhorar?

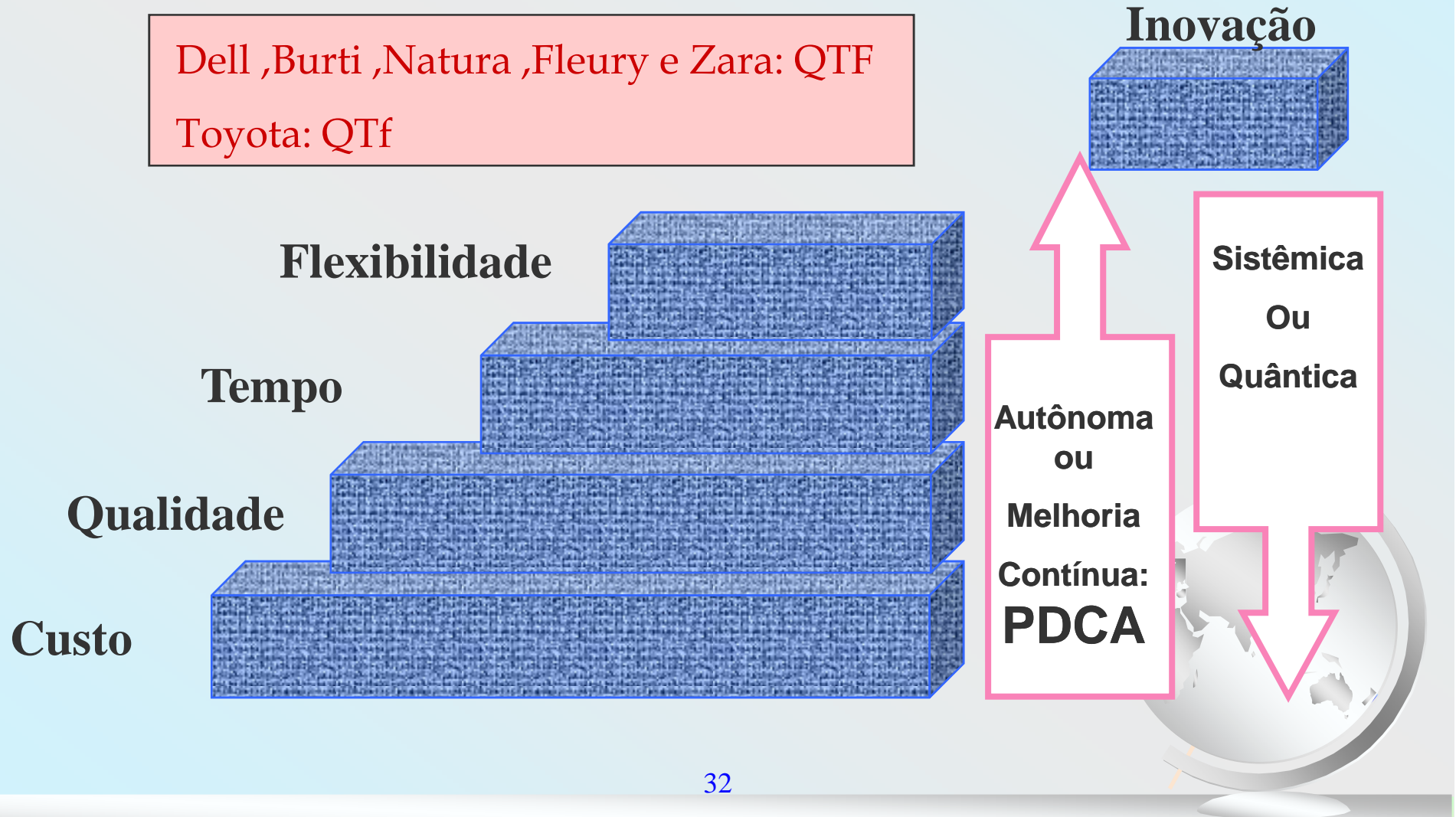
$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{Receita}}{\text{Despesas}}$$



Jean Fourastie

Estratégia de Operações: Fatores Críticos de Sucesso

Dell ,Burti ,Natura ,Fleury e Zara: QTF
Toyota: QTf



O conceito de Inovação de Valor

A Busca simultânea de Alto Valor e Baixo Custo

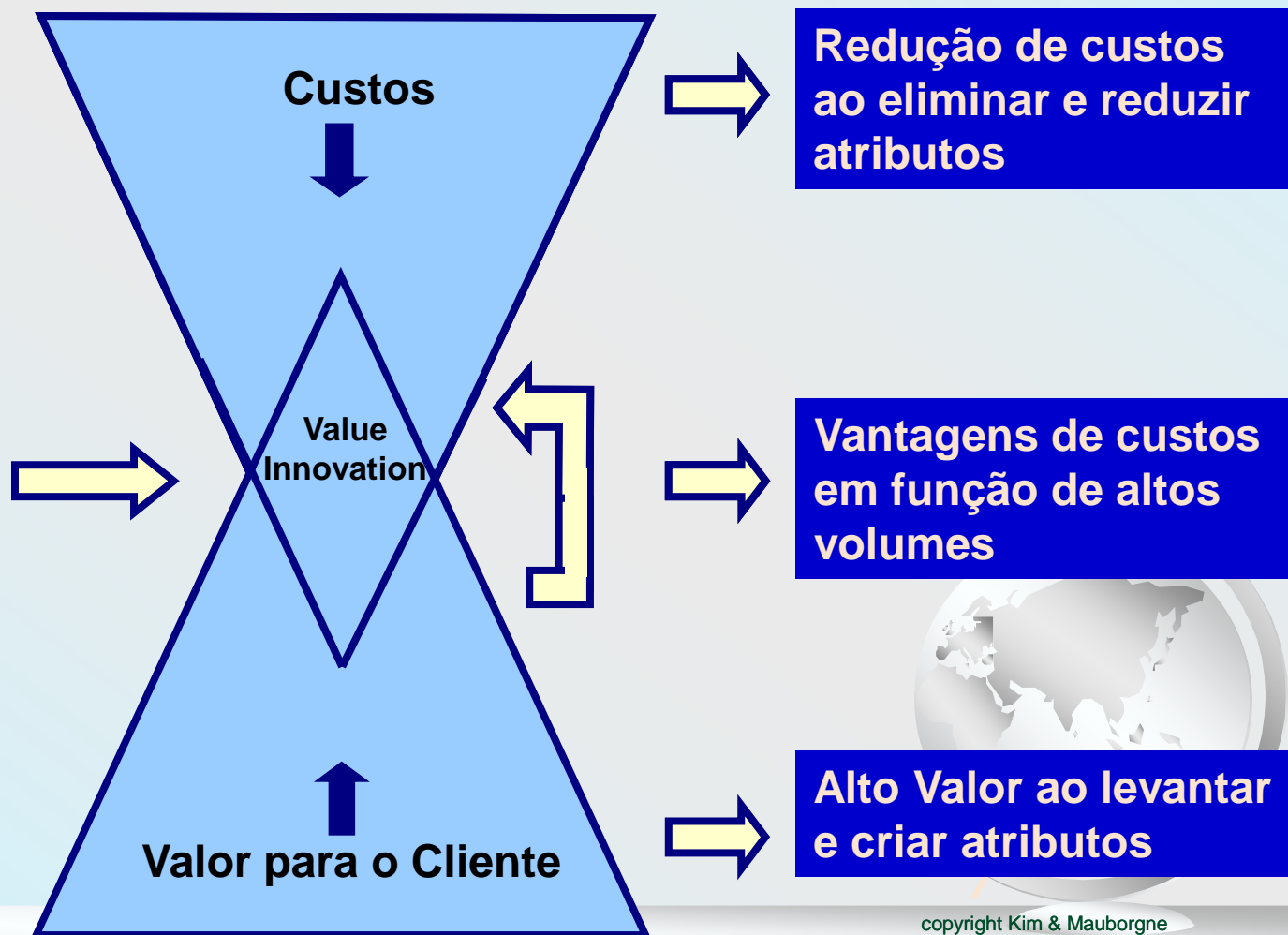
Atributos

**Quais atributos
geralmente aceitos
pelo setor devemos
ELIMINAR?**

Quais atributos devemos *REDUZIR* bem abaixo do padrão do setor?

**Quais atributos
devemos *LEVANTAR*
bem acima do padrão
do setor?**

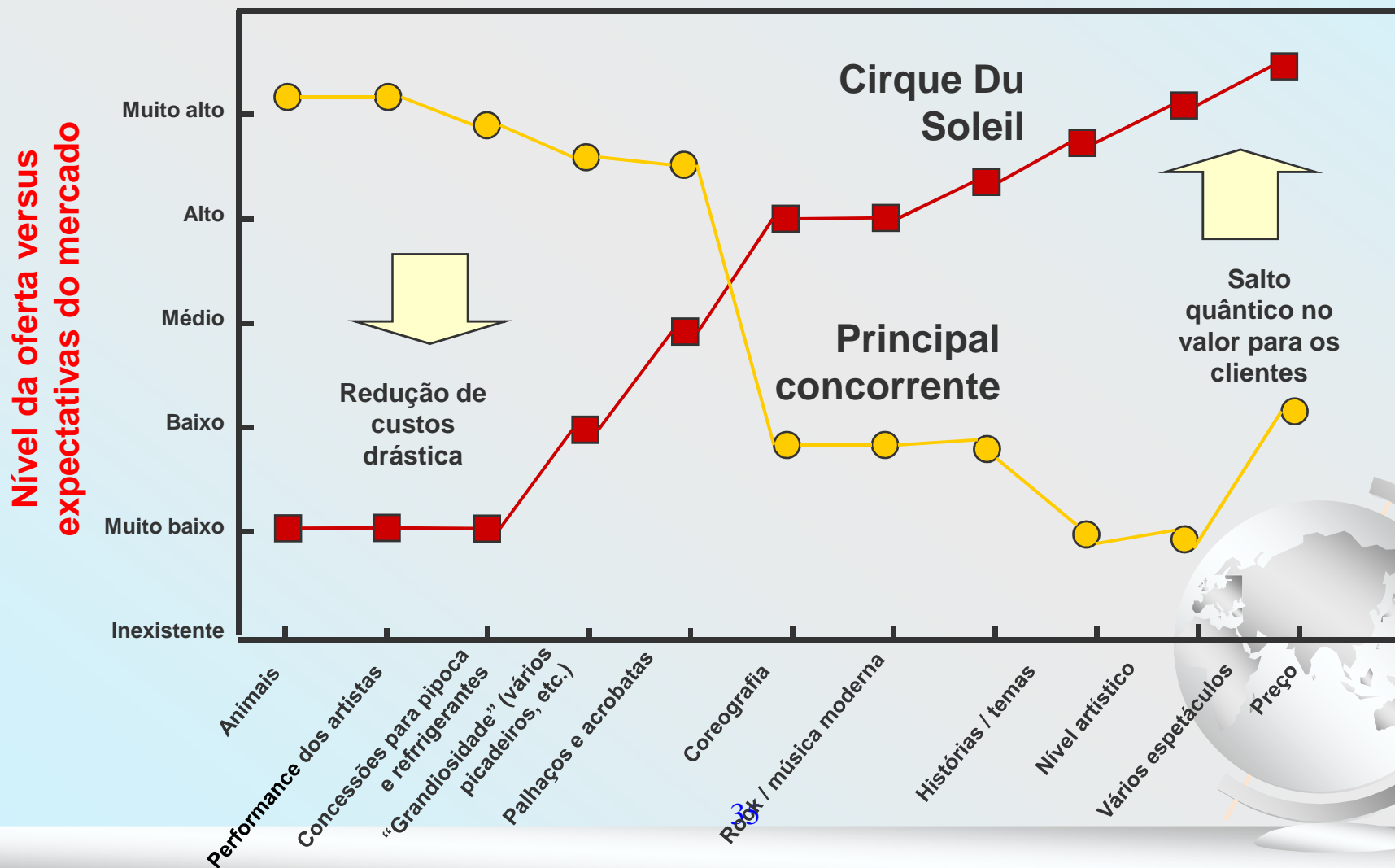
Quais atributos que o setor nunca ofereceu devemos *CRIAR*?



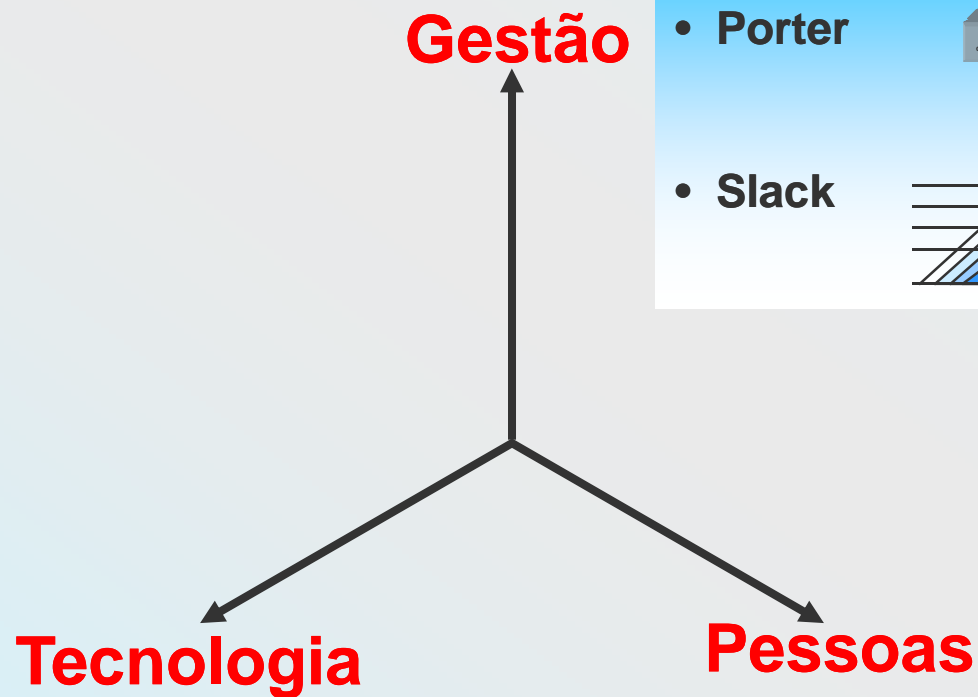
CIRQUE DU SOLEIL



CIRQUE DU SOLEIL

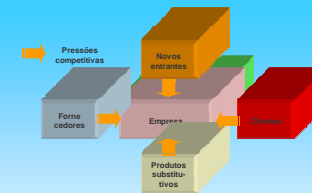


Diagnóstico e Planejamento de Competitividade

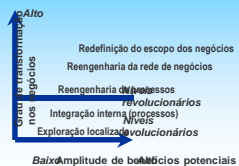


• Porter

• Slack



• Venkatraman



• Visão/Integração

• Valores

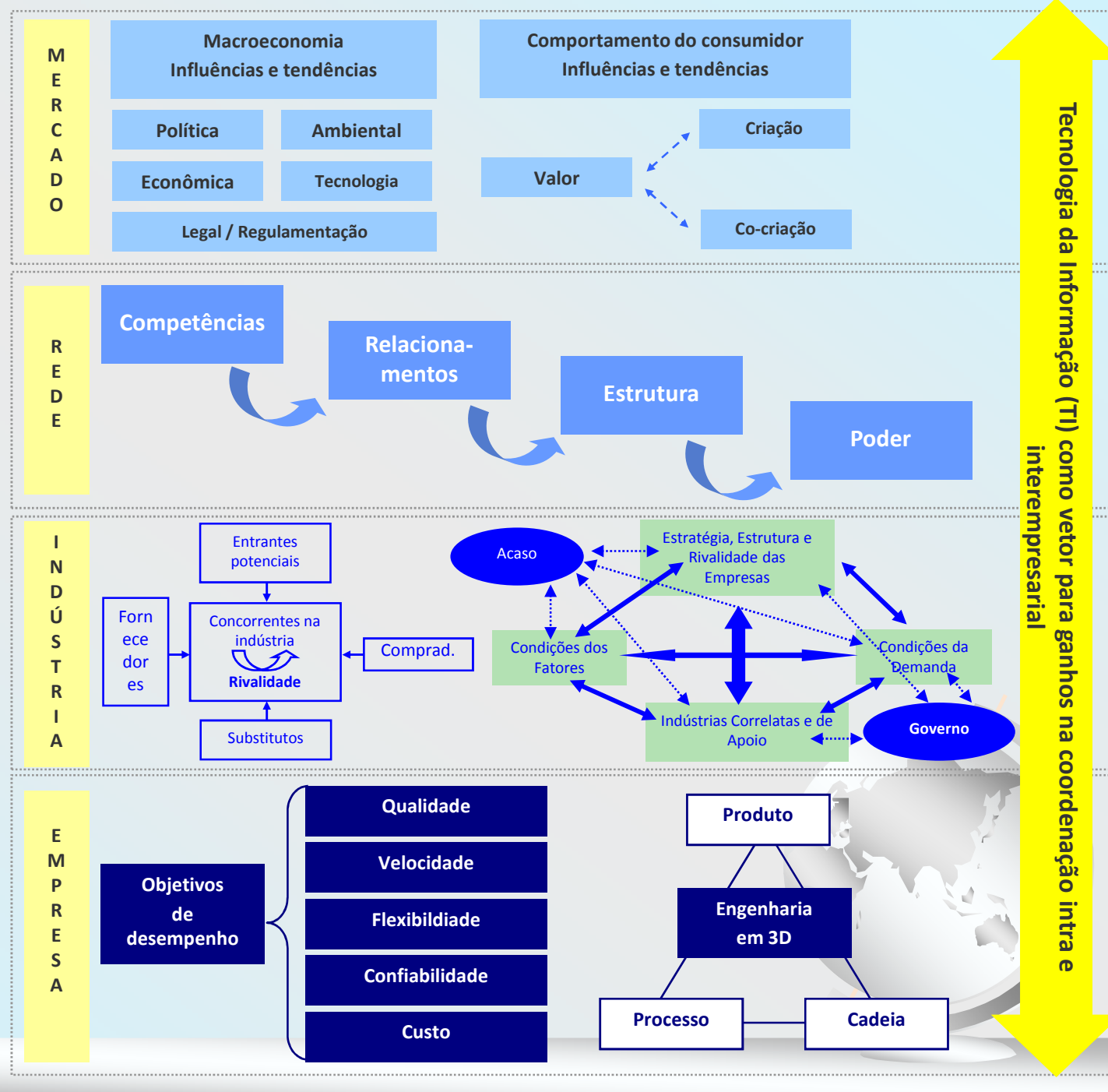


O que motiva a inovação: Diagnóstico

Direcionadores da Inovação



Roadmap para análise da competitividade



O processo de gestão da inovação

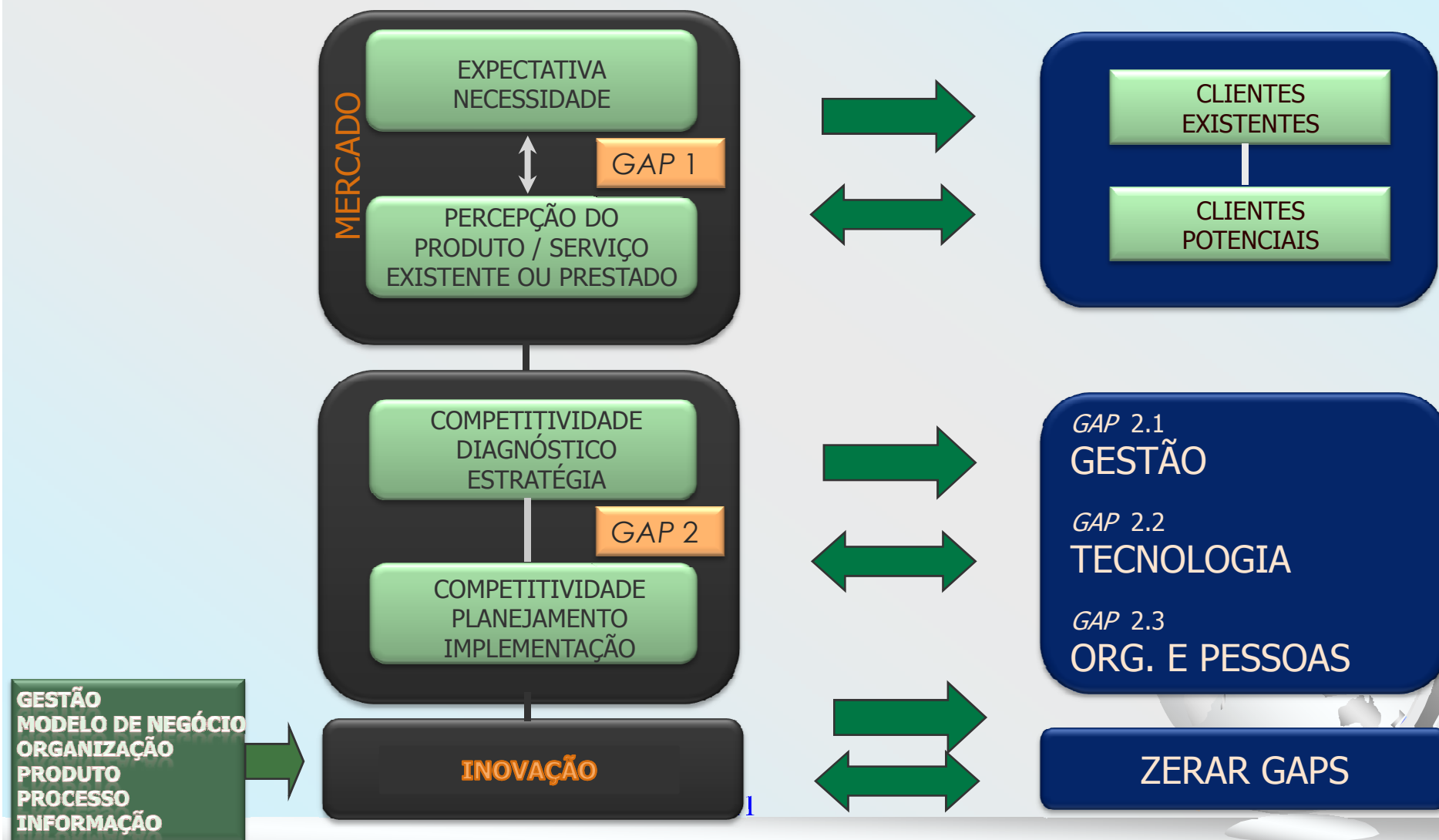


Time-to-market: Alguns Produtos

	PRODUTO	<i>Time-to-market</i>
1	Fotografia	112 anos
2	Lâmpada fluorescente	79 anos
3	Telefone	56 anos
4	Motores de reação	14 anos
5	Radar	13 anos
6	Radio	8 anos
7	Bomba atômica	6 anos
8	Transistores	3 anos
9	Bateria solar	2 anos
10	Software	dias



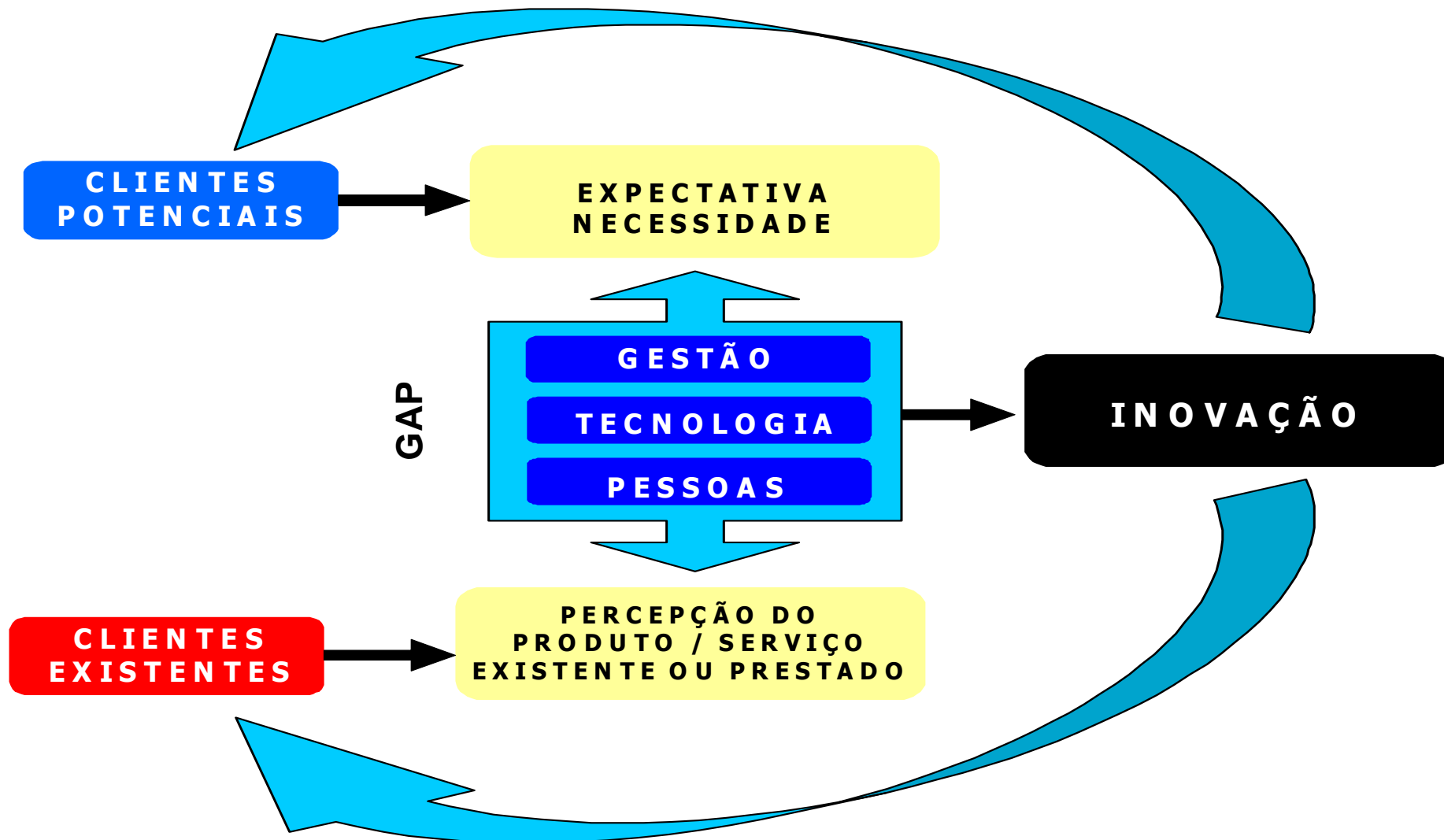
Roadmap : Análise ,Diagnóstico da Competitividade e a Inovação



Identificar a origem dos GAPS



Eliminar os Gaps :Inovação



Gaps e estratégia empresarial

- Os *gaps* aparecem devido a um número de razões:
 - mudanças nos gostos ou preferências dos consumidores;
 - mudanças na tecnologia;
 - mudanças na legislação e nas políticas governamentais, e assim por diante.
- Os *gaps* podem ser criados por (ou devido às) mudanças externas (como tendências, alterações das leis e regulamentações, etc) ou mesmo pela companhia, de forma *proativa*.

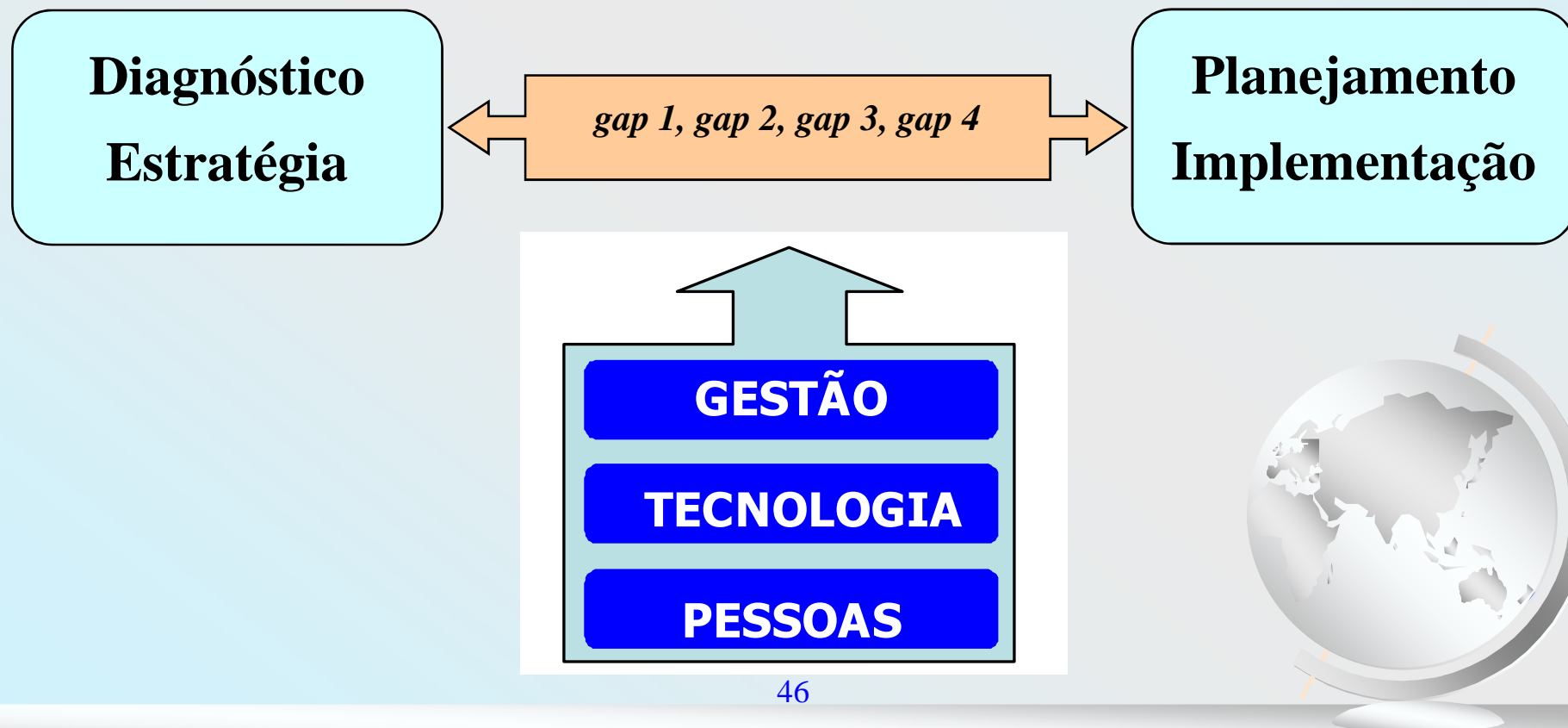


Alinhamento estratégico

- A noção de alinhamento pressupõe a existência de *gaps*, entre o que a empresa oferece, e o que o mercado demanda.
- Estes *gaps* podem ser entendidos como:
 - novos segmentos de consumidores, ou segmentos existentes de consumidores que outros competidores têm negligenciado;
 - novas necessidades de consumidores, ou necessidades de consumidores existentes que não são plenamente atendidas pelos outros competidores; e
 - novos modos de produzir ou distribuir produtos e serviços novos ou já existentes para segmentos de consumidores novos ou já existentes.

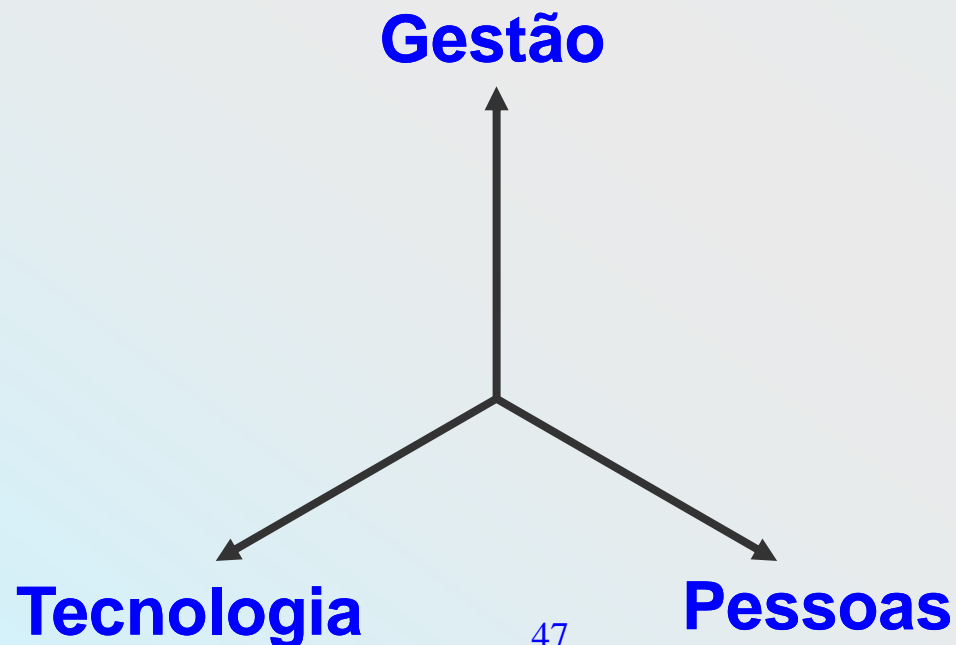


Diagnóstico, planejamento e implementação da competitividade



GTP: Gestão, tecnologia e pessoas

- Esta proposta sugere que a **melhoria contínua** e a **inovação** terão seu sucesso ou fracasso definidos pela **alocação e uso dos recursos da firma**, traduzidos de forma sistêmica em GTP: **Gestão, Tecnologia e Pessoas**.



Fatores	Conjunto
Gestão	Estratégia do negócio
	Estratégia de operações
	Foco gerencial
Tecnologia	Produto
	Processo
	Informação
Pessoas	Práticas de RH
	Liderança
	Conhecimento e aprendizado
	Cultura

GTP

Gestão, Tecnologia e Pessoas (GTP)

Alto

Baixo

Existem gaps que podem ser eliminados para a obtenção de vantagem competitiva

(requer melhoria contínua)

Excelência empresarial

Oferta de produtos pouco diferenciados

(requer inovação disruptiva)

Estrutura de mercado não favorece a competição

(p. ex. monopólios naturais)

Baixa

Alta

49

Performance



3. INOVAÇÃO

Conceitos E Implementação
Ref. Prof. Michael Schrage (MIT)

IDEIA++++++AÇÃO++++++RESULTADOS



Arquitetura de Inovação:

- Simples Questões
- Simples Histórias
- Simples Modelos
- Simples Experimentos

Qualquer pessoa pode propor questões complexas, sofisticadas e modelos complicados experimentos:

O simples é difícil!



Idéia, é suficiente?

- Expectativas:
 - Útil
 - Utilizável
 - **Utilizado**
- Inovação
 - Barata
 - Eficiente (custos)
 - Valiosa



Inovação

- Conversão de Novidade em Valor
- É um meio para um fim

- Empresas inovadoras precisam de clientes inovadoras
 - *Quem são seus clientes mais inovadores?*
 - *Como você sabe?*



Ação...Implementação

- Inovação nao é o que os inovadores oferecem...
- Mas o que os clientes **adotam**.



Questões importantes



Embraer



Exercício

- Liste dois atributos da Embraer como marca inovadora
 - Disruptiva?
 - Incrementais?
 - Seguidor?
 - Design de interiores?
 - Avanço da tecnologia?



Arma americana da Embraer



Para começar...

- Que tipo de inovador é você?
- Que tipo de inovador você gostaria ser?
- Que tipo de inovador seu cliente gostaria que você fosse?
- Que tipo de inovador seu cliente paga para você ser?
- Que tipo de inovador seu cliente paga a mais para você ser?



Empresas tipicamente SUPERinvestem em..

- Boas idéias
- Análise estratégica
- Requisitos Administrativos
- Validação
- Velocidade de mercado



Empresas tipicamente SUBinvestem em..

- Criar vs. Provar Hipóteses de Inovação
- Experimentação barata e produtiva
- Velocidade de experimentação
- Experimentação guiada pelo comportamento do cliente
- Incentivos ao alinhamento da Inovação com os objetivos do Negócio



Um experiência “dolorosa”

- Boas ideias são baratas;
- Boas implementações não.



Ex CIO da P&G

- “Agora, temos quase 100% do nosso conceito testes on-line, literalmente em um centésimo do custo e um centésimo do tempo...” 2003



A visão 80/20/20

- 80% da informação necessária em
- 20% do tempo, e com
- 20% dos recursos



Resistência

- “Não podemos fazer isso porque...”
- Medo de falhar... os custos da falha
- Então, por que modelamos, prototipamos e experimentamos?
- Redução da Incerteza
 - Com parceiros? Canais? Clientes?



Inovação

- É a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor.
 - Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas.
 - A exigência mínima é que o produto/serviço/processo/método/sistema inovador deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em **relação aos seus competidores.**



Inovar

- Termo latino *Innovare* = tornar novo, renovar
- Do dicionário Inovar :
 - tornar novo,renovar,...
- Inovação = ato ou efeito de inovar
 - é o surgimento de um produto, de uma idéia, de um serviço ou de um processo,que inexistia anteriormente e que vem de encontro às necessidades dos consumidores.

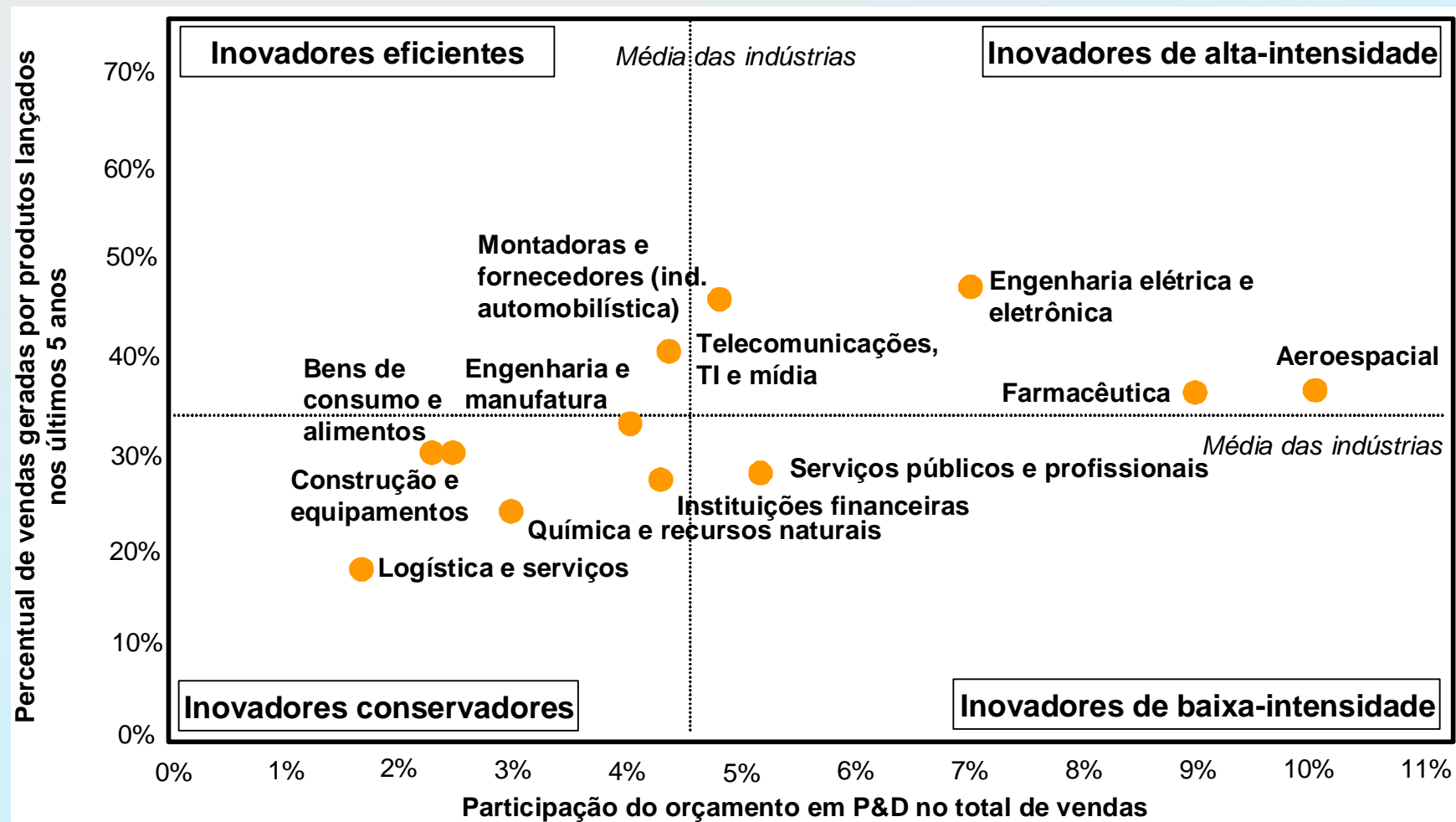


O que pode ser considerado uma **inovação**?

- Deve ser resultado de um processo criativo
 - busca de uma nova solução para um problema na esperança que ela leve a um ganho em eficiência e valor
- Deve ser algo novo
 - grau de diferenciação que ela estabelece. Uma inovação altamente distinta reescreve as regras do jogo
- Deve ser possível medir seu impacto
 - O impacto é o elemento que diferencia uma inovação de uma mera invenção.



Dinâmica da inovação: diferentes setores

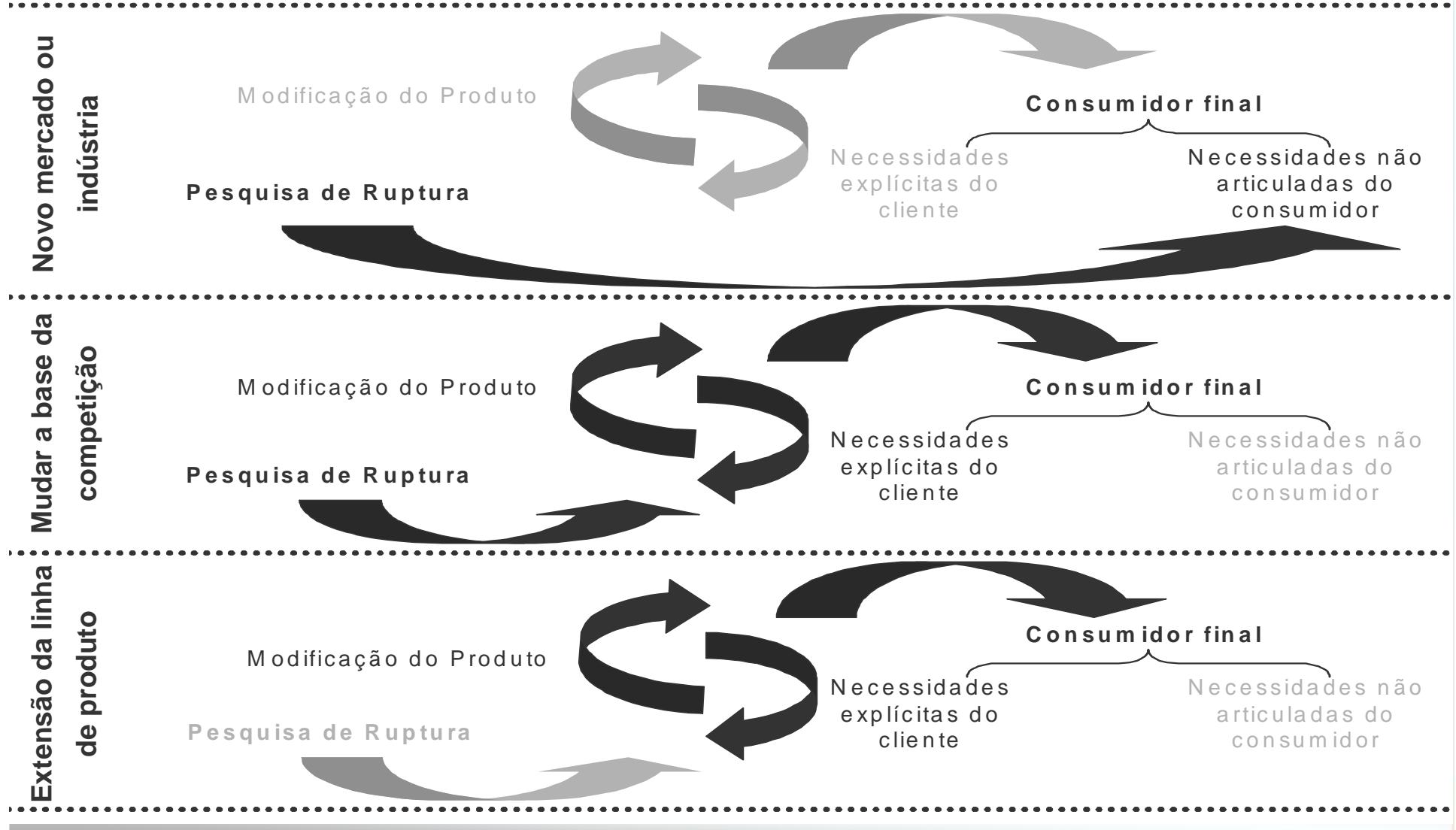


Tipologias de Inovação (quanto ao objeto)

1. **Inovação de produtos e serviços:** desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes
2. **Inovação de processos:** desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços.
3. **Inovação de negócios:** desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável
4. **Inovação em gestão:** desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança



Implementação da Inovação: o modelo 3M

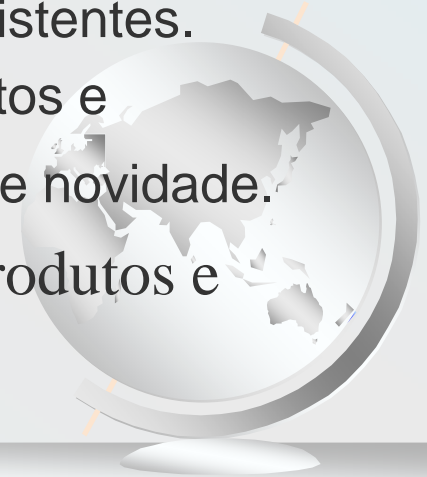


Inovação Incremental

Tipos de Inovação

Incrementais

Melhorias e modernizações de tecnologias já existentes. São normalmente voltadas para redução de custos e melhorias de desempenho. Tem um baixo grau de novidade. Exemplos: melhoria do sistema de freio, e... produtos e serviços.



Inovações incrementais

Apple

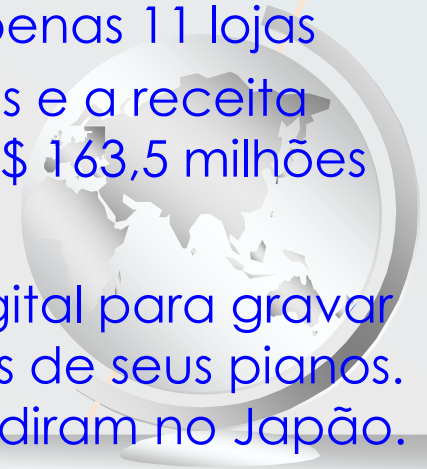
- 1976 – Lança o Apple II, competindo com gigantes como IBM e HP
- 1981 – Torna-se líder de mercado

Starbucks

- 1987 – Howard Schultz adquire a companhia de seus antigos proprietários, com apenas 11 lojas
- 1993 – A Rede conta com 280 lojas e a receita cresce de US\$ 1,3 milhões para US\$ 163,5 milhões

Yamaha

- 1980s – Desenvolve tecnologia digital para gravar performances ao vivo dos usuários de seus pianos. As vendas – que decaíam – explodiram no Japão.



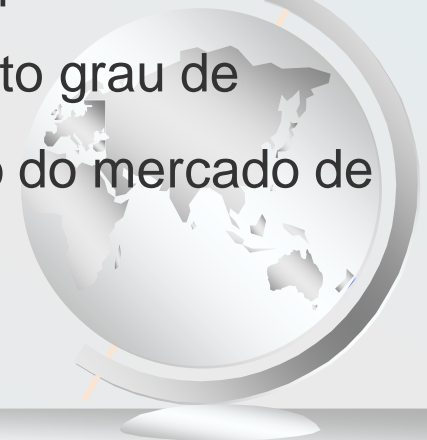
Inovação Radical

Tipos de Inovação

Radicais/Ruptura

Melhorias que geram rupturas no mercado em que atuam. São mais raras e quebram certos paradigmas, tem alto grau de novidade e em geral geram uma reconfiguração do mercado de atuação da empresa.

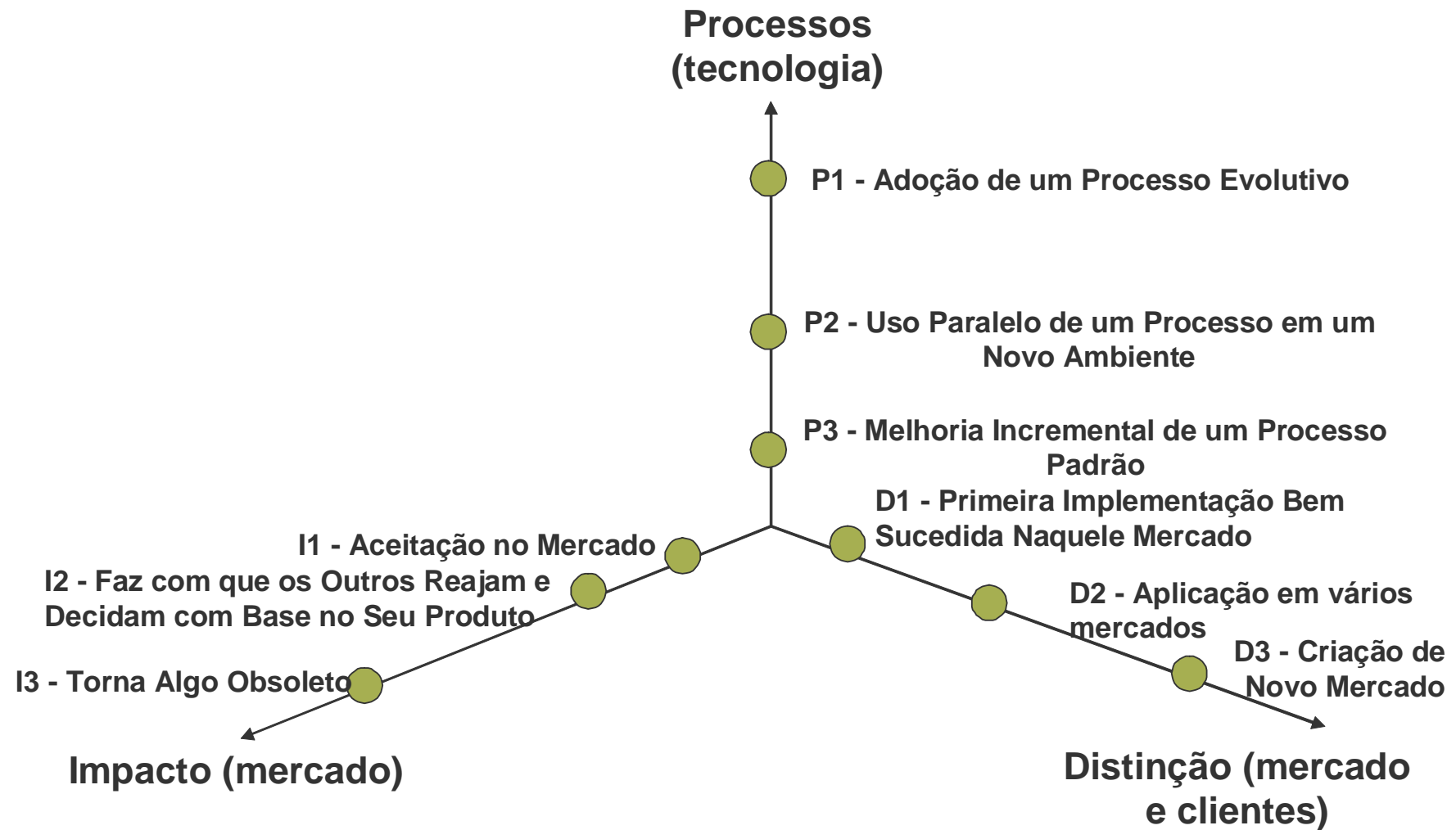
Ex.: motor à jato, walkman, internet, xerografia



Curvas S: Ciclos de Inovação Incremental e Radical



Tipos de inovação: Processo, Impacto e Distinção



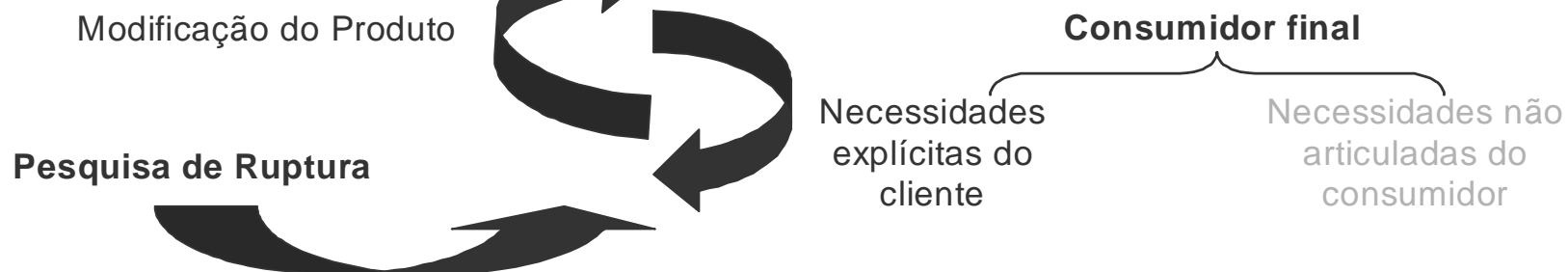
Melhoria Contínua vs. Inovação Radical

	Melhoria Contínua	Inovação Radical
Nível de Mudança	gradual	radical
Ponto de Partida	processo existente	estaca zero
Frequência da Mudança	contínua	de uma vez
Tempo Necessário	curto	longo
Participação	de baixo para cima	de cima para baixo
Âmbito Típico	limitado, dentro funções	amplo, interfuncional
Risco	moderado	alto
Habilitador Principal	controle estatístico	Tecnologia da Informação
Tipo de Mudança	cultural	estrutural

Novo mercado ou indústria



Mudar a base da competição

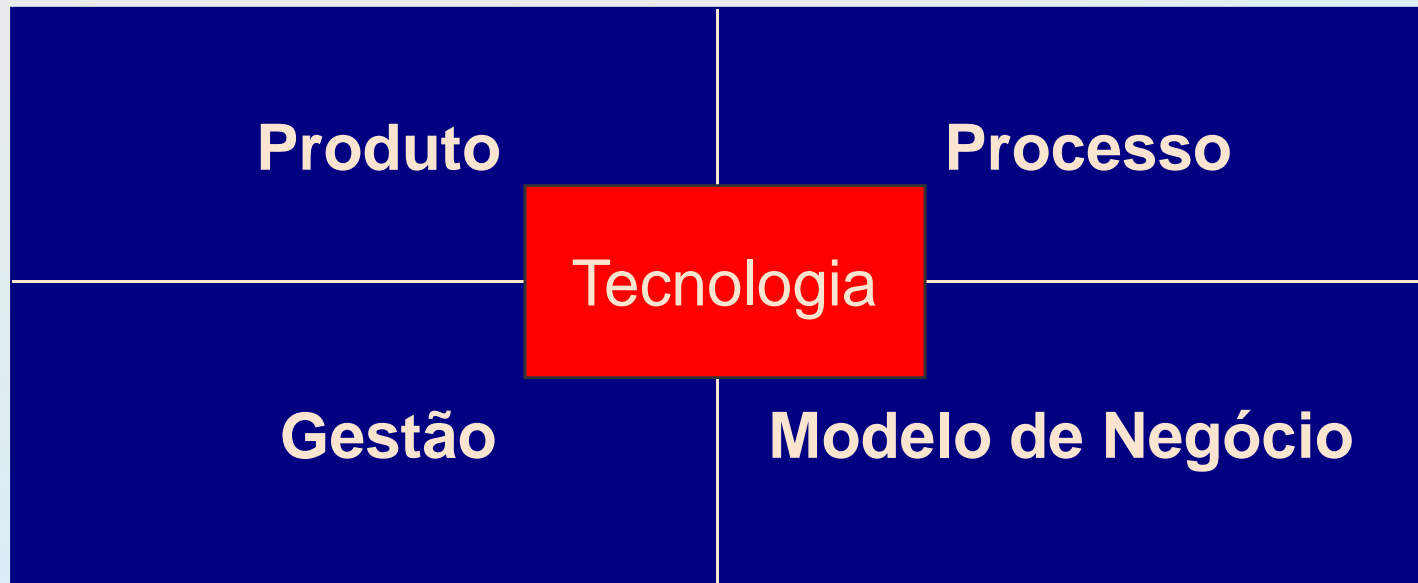


Extensão da linha de produto



Tipologias de Inovação (quanto ao objeto)

As inovações também podem ser classificadas de acordo com o campo de ação:



✓ A Inovação Tecnológica é subjacente a esse modelo e pode estar presente em todos os campos



Tipologias de Inovação (quanto ao objeto)

Exemplos:

Produto: Palm	Processo: DELL Computer
Gestão: IDEO	Modelo de Negócio: Google/CVRD

IDEO - [[Traduzir esta página](#)]

A design firm that "creates products, services, and environments for companies".

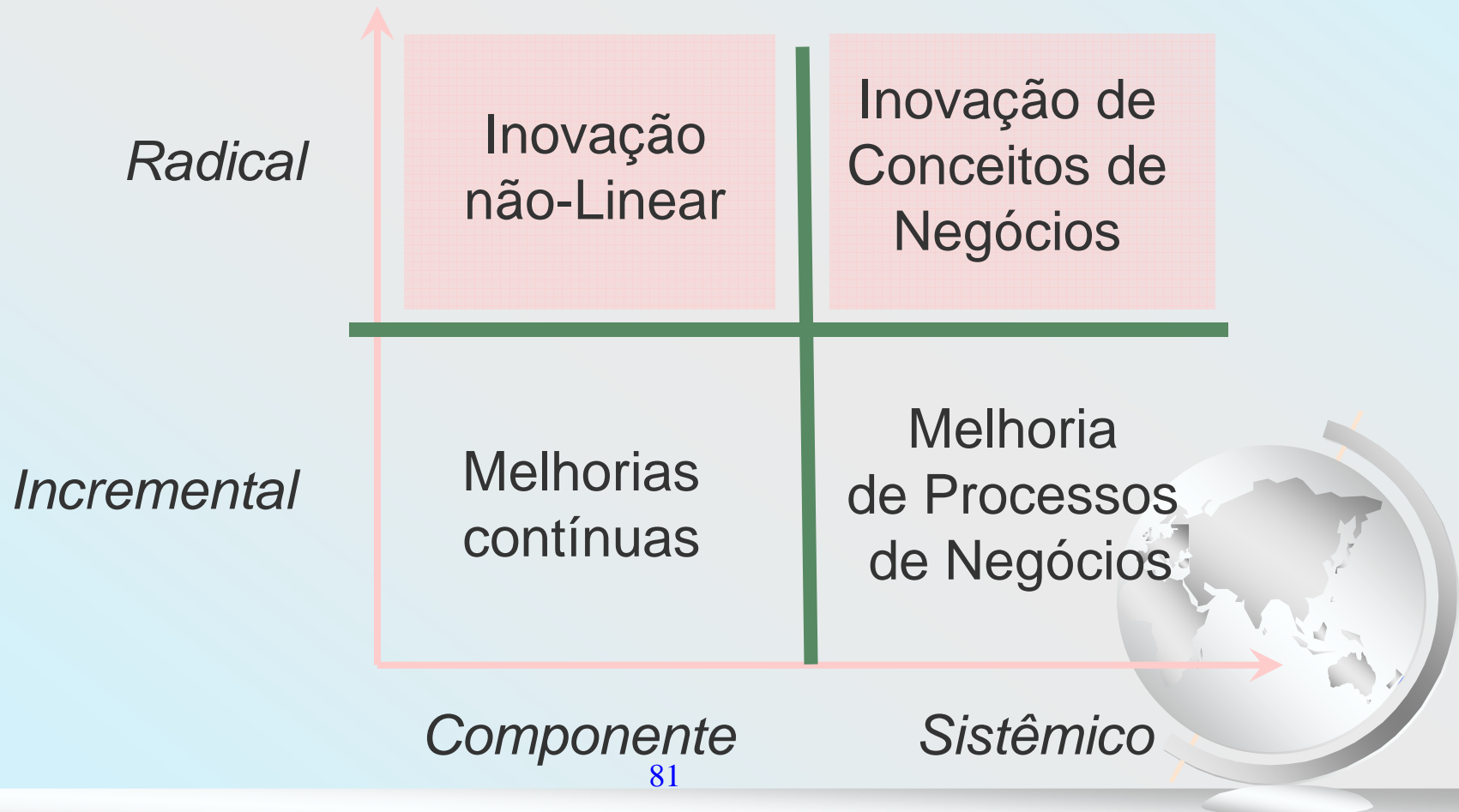
www.ideo.com/ideo.asp - 47k - 21 ago. 2006 - [Em cache](#) - [Páginas Semelhantes](#)

[[Mais resultados de www.ideo.com](#)]



Tipologias de Inovação (quanto à intensidade)

Inovações do tipo fortalecedoras ou destruidoras de competências podem ser incrementais ou radicais, componentes ou sistêmicas:

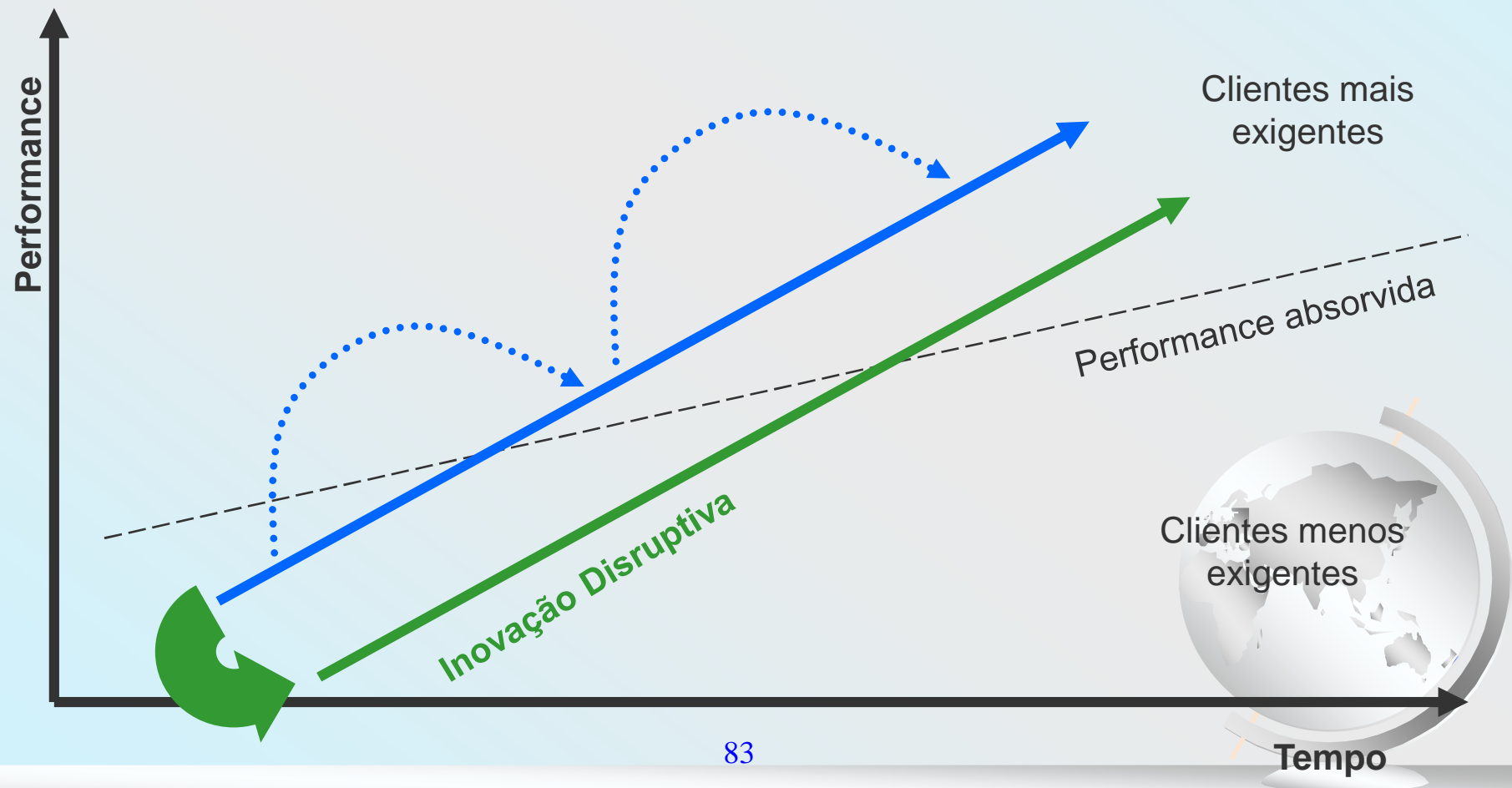


Tipologias de Inovação (quanto à intensidade)

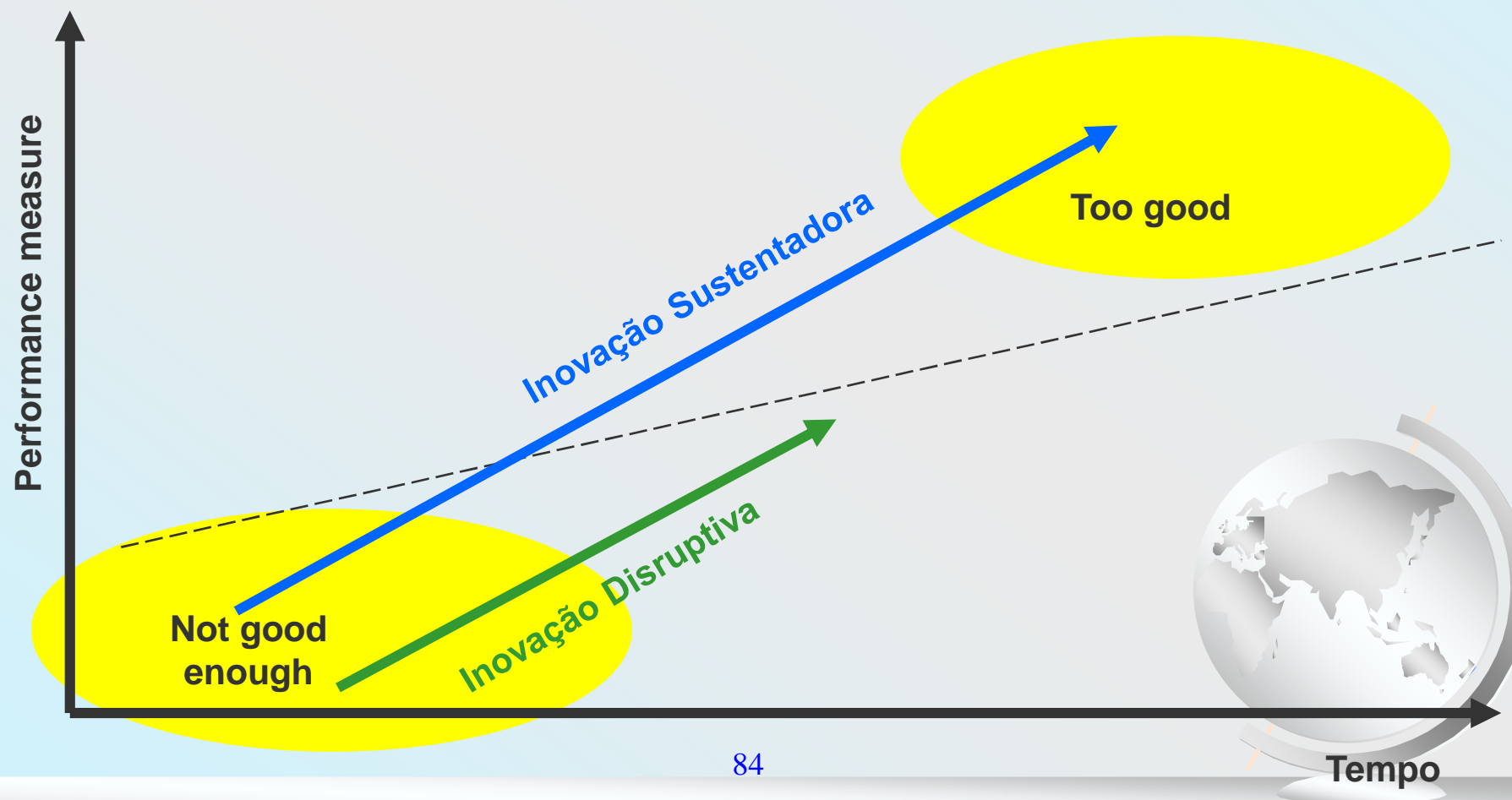
Exemplos:



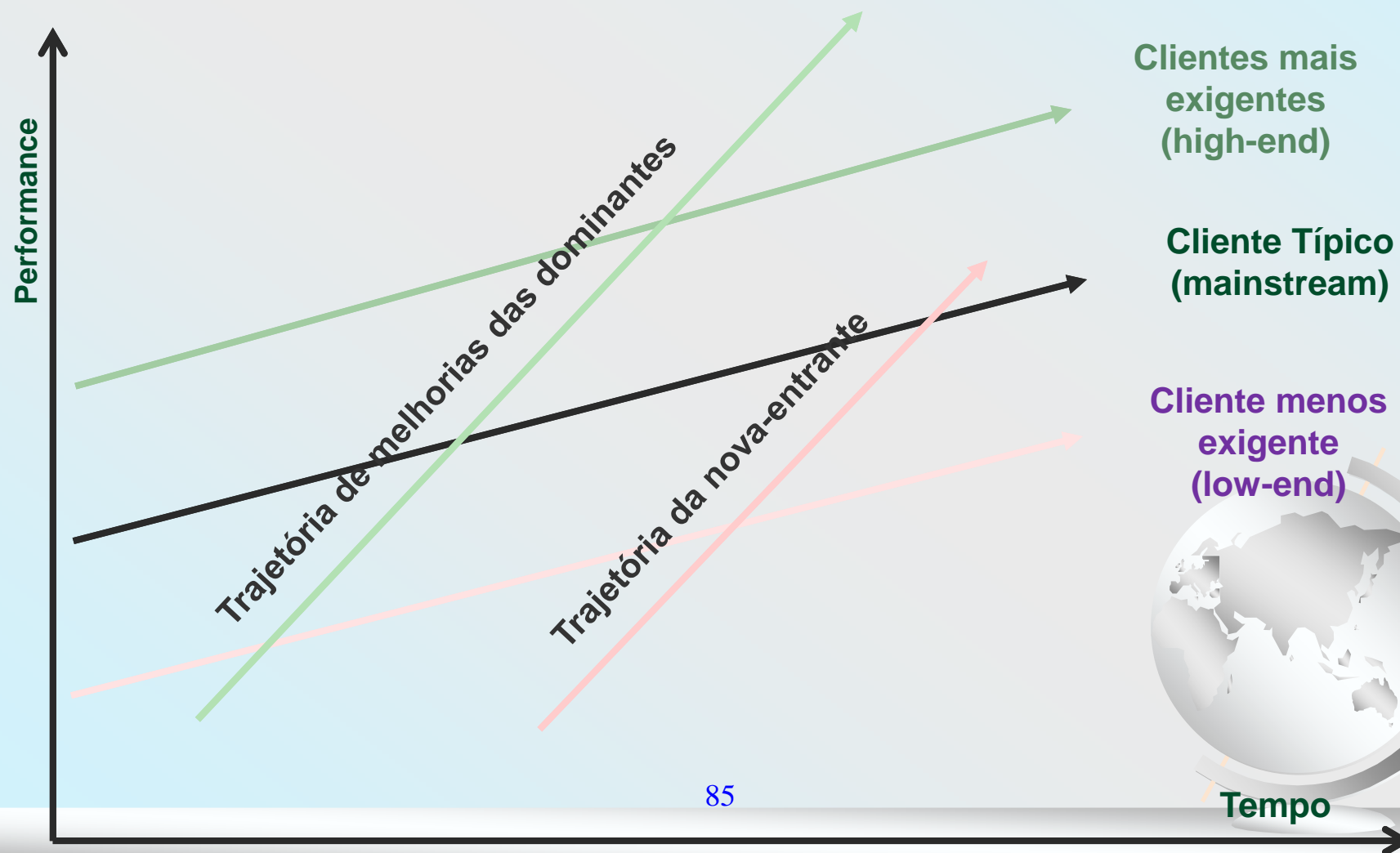
Inovação Disruptiva: Clayton Christensen



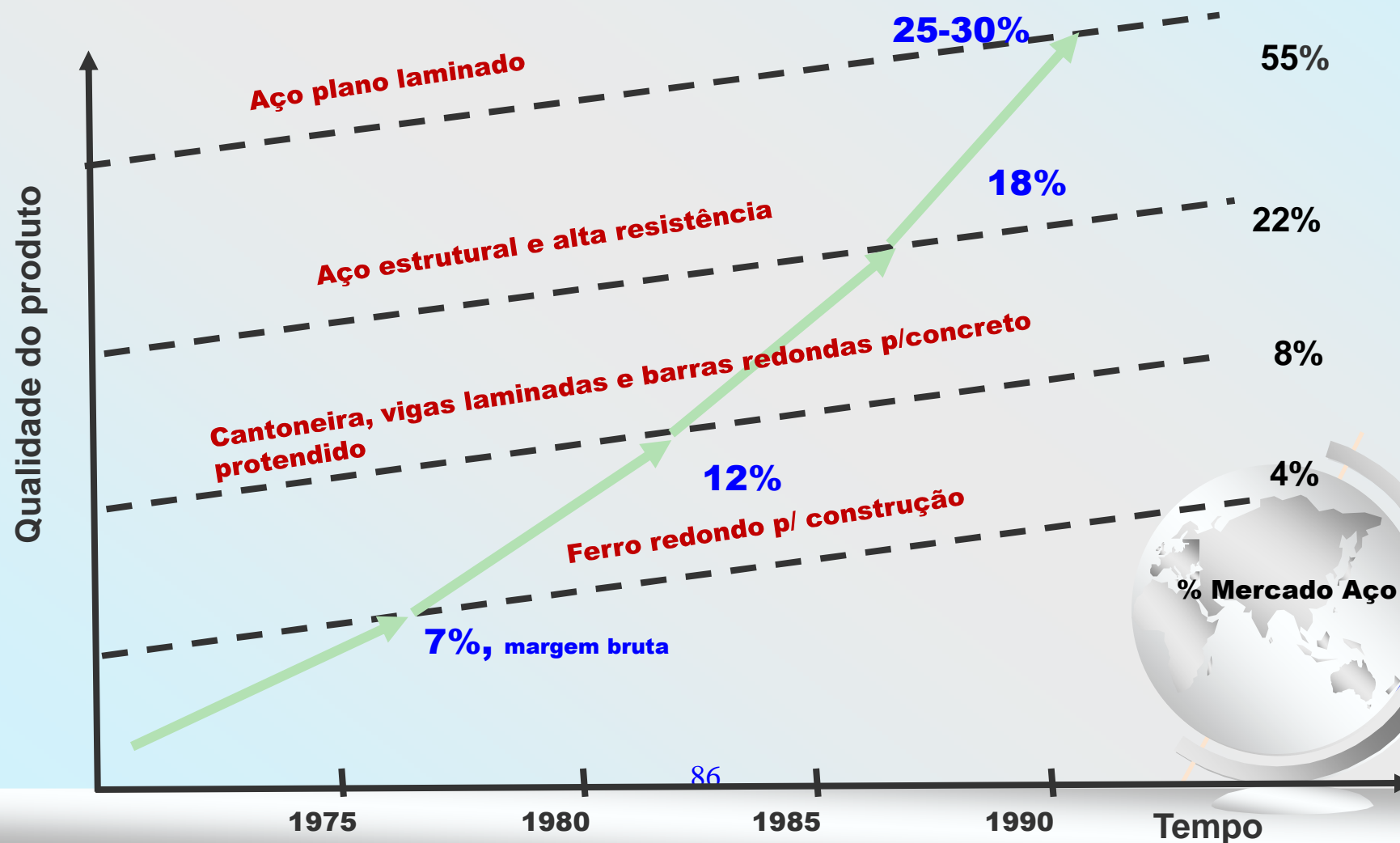
Inovação Disruptiva



Inovação de Ruptura (ou Disruptiva)



Mini-usina (atacante) vs Usina Integrada (dominante)



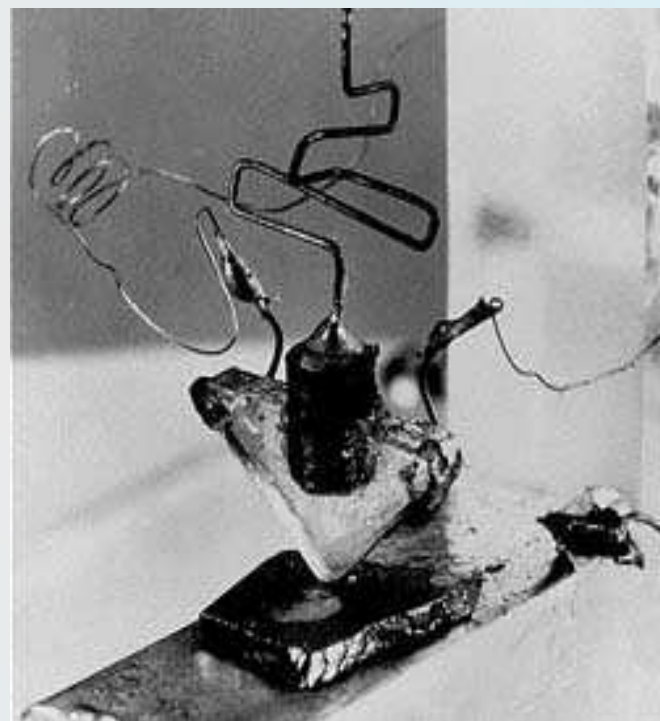
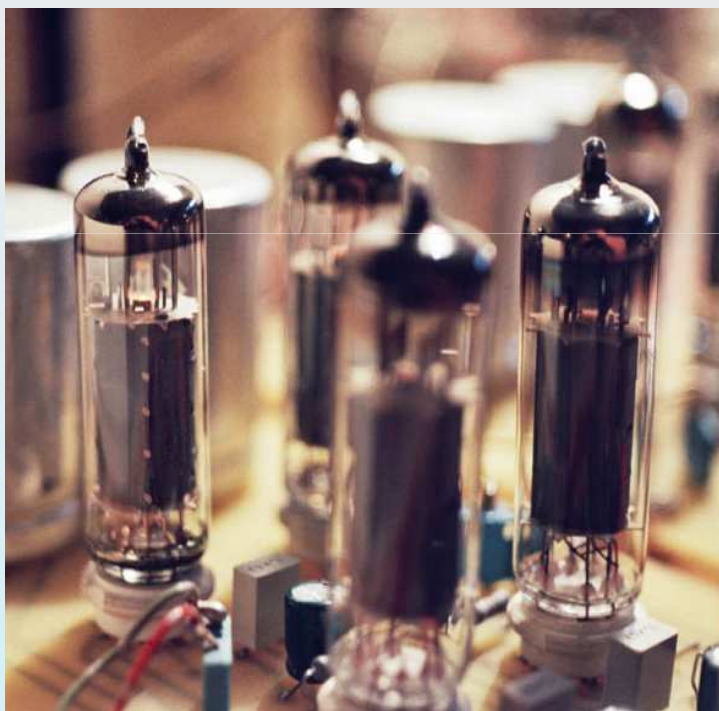
Elementos competitivos

Elementos	Definição	O que é necessário observar
Recursos	Coisas que a companhia pode dispor ou ter acesso	<ul style="list-style-type: none">•Ativos tangíveis (tecnologia, equipamentos, etc)•Ativos intangíveis (capital humano, marca, etc)
Processos	Modos de fazer negócios (habilidades)	<ul style="list-style-type: none">•Processos típicos: desenvolvimento do produto, treinamento, manufatura, etc
Valores	Determinante da priorização	<ul style="list-style-type: none">•Modelo de negócio (como a companhia faz dinheiro; expectativas, etc)•Histórico das decisões de investimento

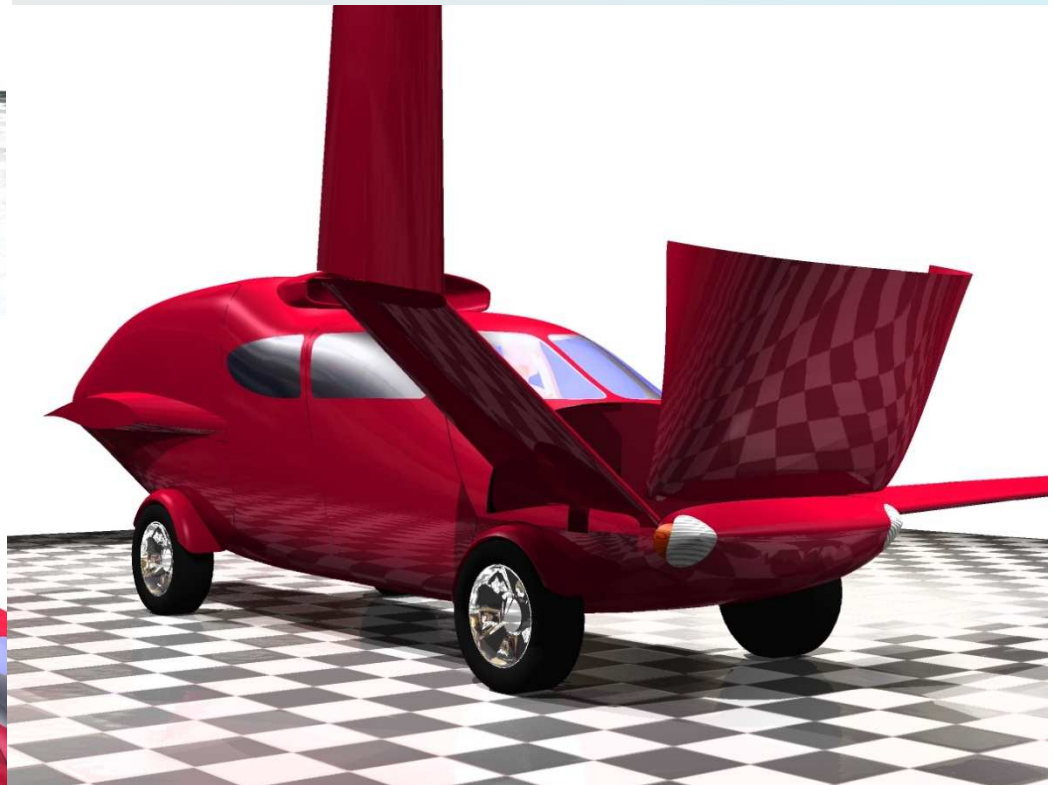
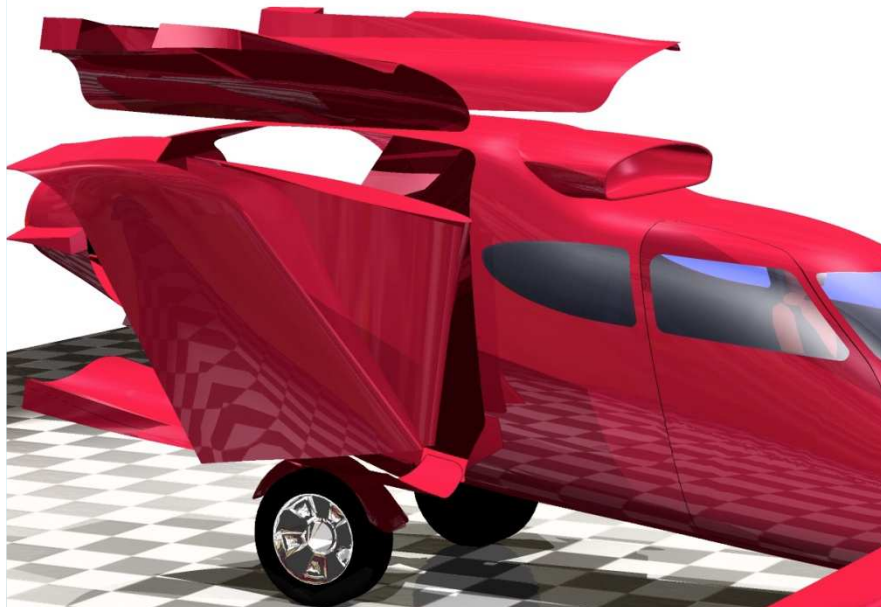
Exemplo: Fotografia Digital



Exemplo: Válvulas x Transistor



Inovação Disruptiva: *SkyBlazer*



Exemplo: *Michelin*



Gestão do Processo de Inovação: Organização

Implementação

Ref.Prof.Michael Schrage(MIT)



Implementação pela
Experimentação:

Pequeno, simples, baixo custo e ciclo
curto de implementação

OS EXPERIMENTOS DO NEGÓCIO



Você será o CEO

Chief
Experiments
Officer

- O portfólio de idéias testáveis é que interessa;
- O Resultado do experimento deve ser ampliar os seus valores ou desafiá-los.



Critérios para os experimentos

- Mais barato
- Mais fácil / simples
- Maior impacto
- Orientado para o cliente
- Orientado para o fornecedor
- Provocativo
- Construção moral



As equipes X:5x5x50

- 5x5x50
 - 5 pessoas/5 Dias
 - 5 Experimentos
 - \$5.000
 - 5 semanas para rodar o experimento
 - \$5.000.000 (crescimento ou economia)



Experimentos com

- Fornecedor
- Internamente
- Parceiro
- Canal
- Consumidor



Formato

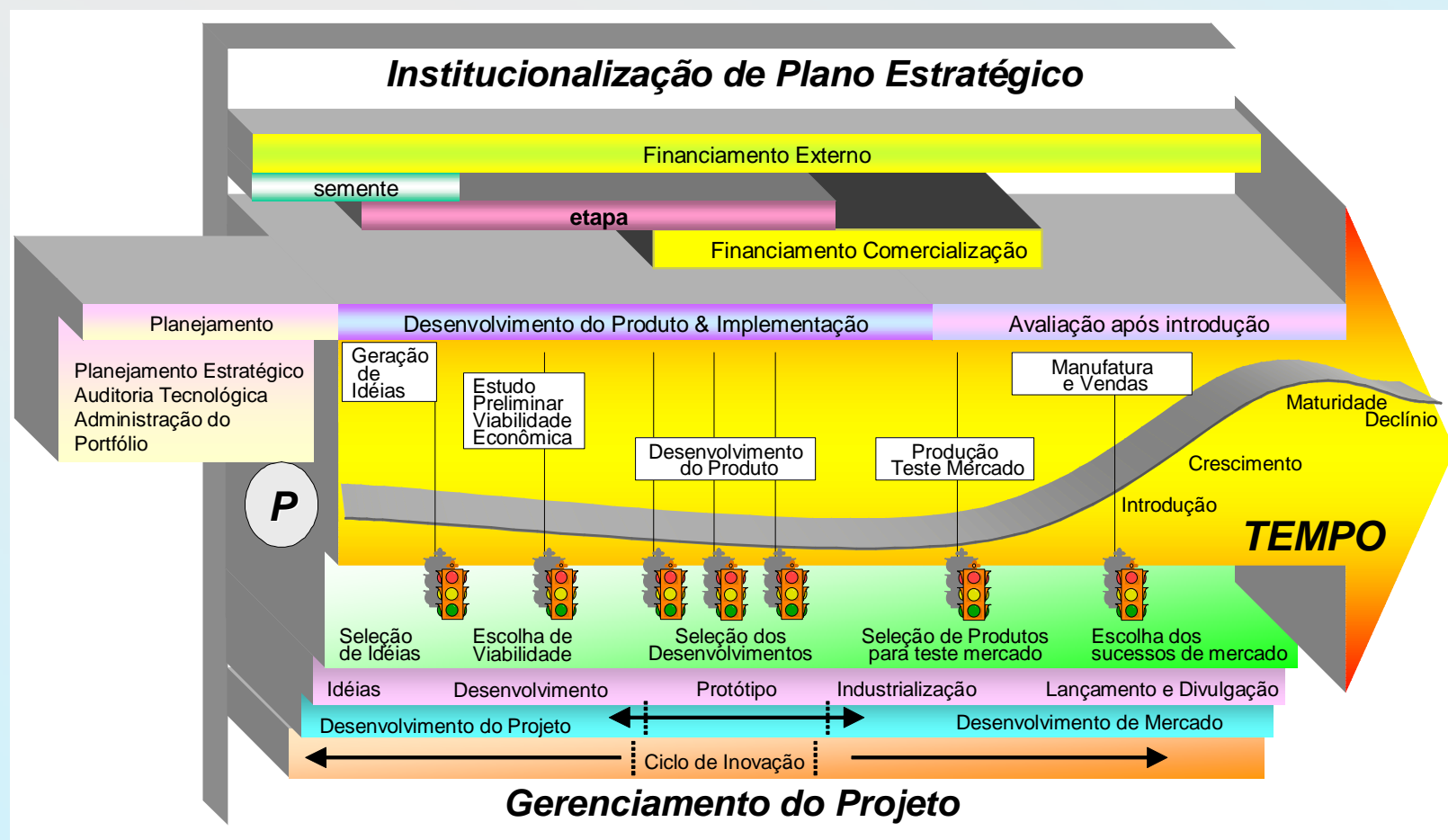
- Qual é sua percepção do problema / questão / oportunidade?
- Por que ele importa?
- Quais as hipóteses do seu negócio?
- Quais o valor da informação se a hipótese não foi confirmada?
- Quais experimentos estão conforme o critério 5x5?



O processo de gestão da inovação



Inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços



Inovação : Produtos, Processos e Serviços

■ Modelo linear de inovação



■ Modelo linear reverso

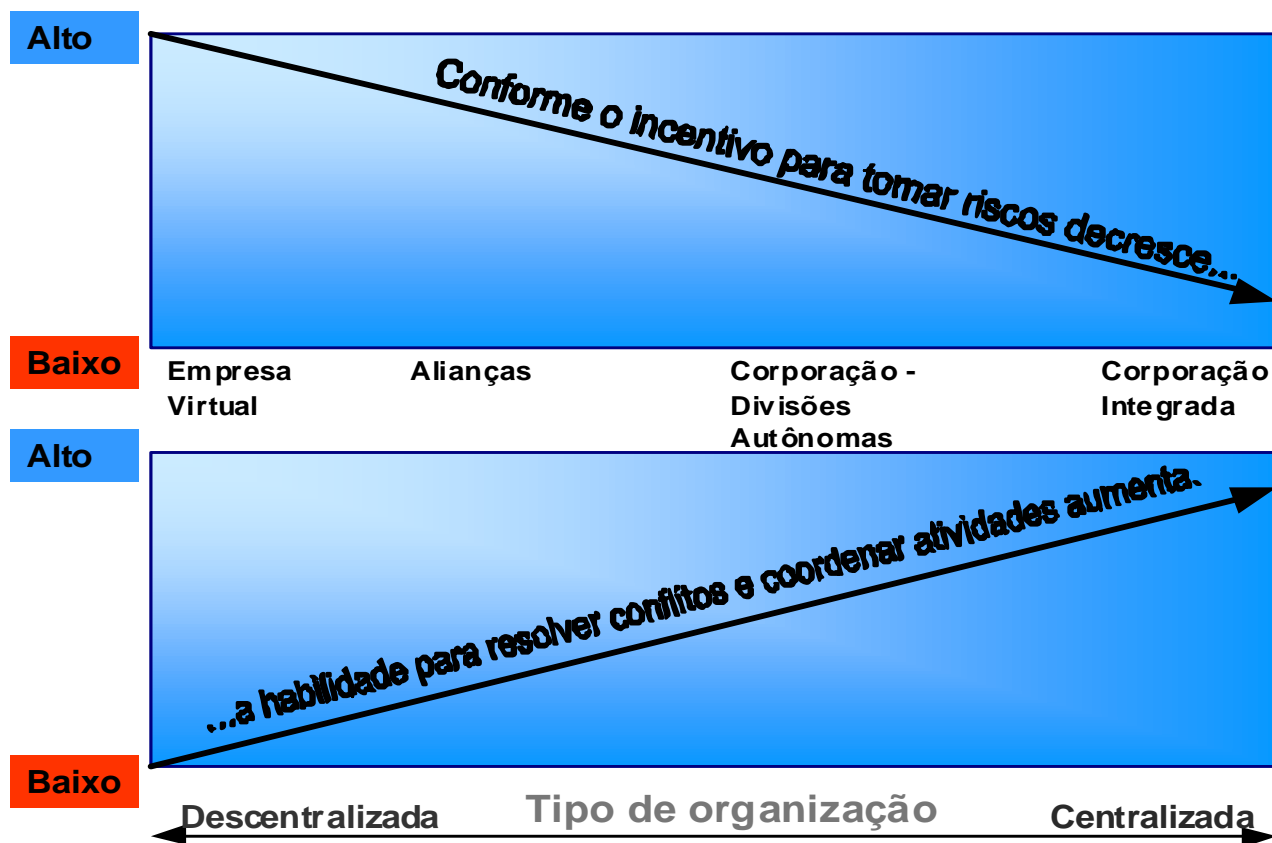


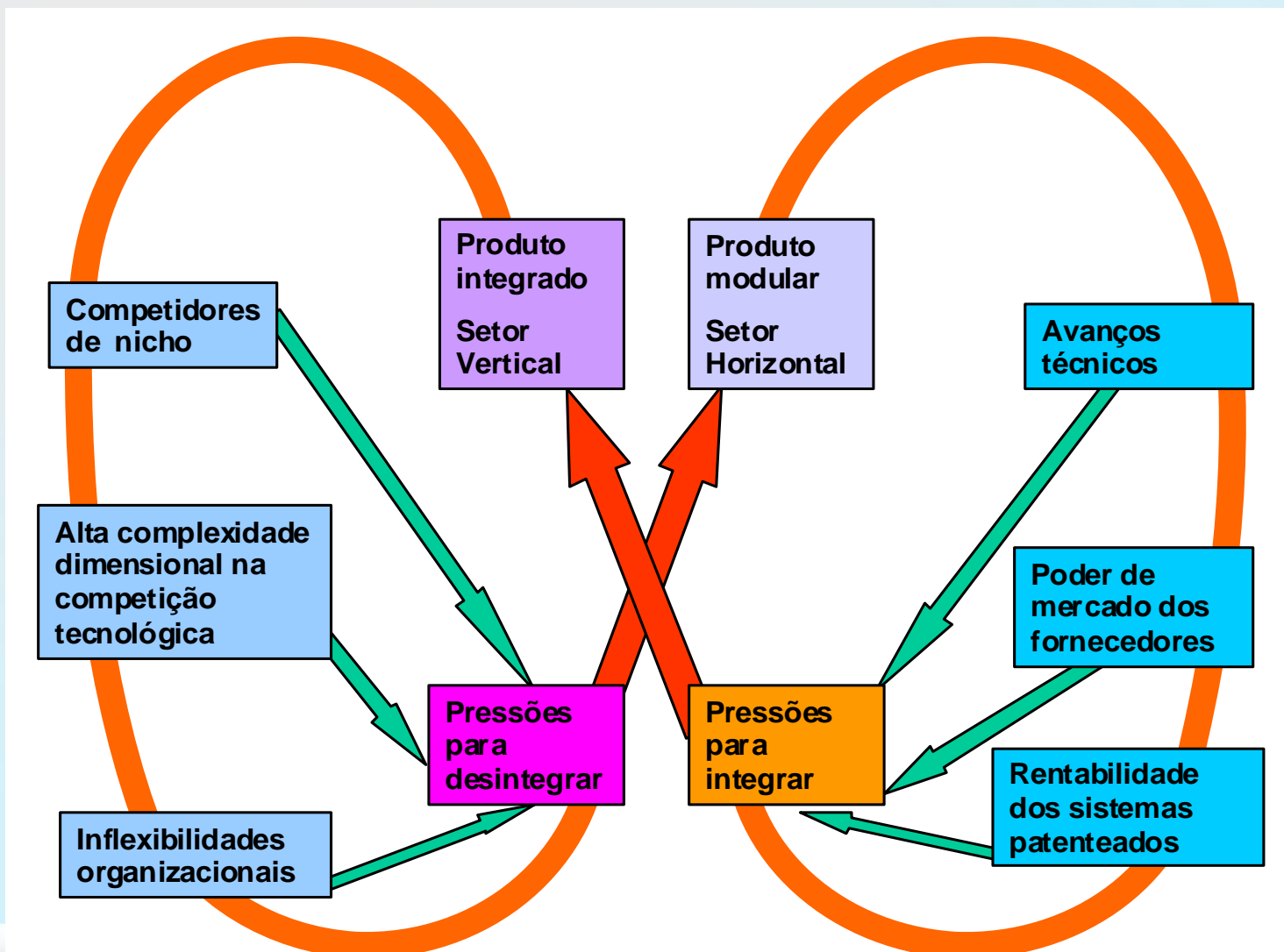
Inovação e Estratégia Empresarial

		Tipo de inovação	
		Autônoma	Sistêmica
As capacidades necessárias...	...existem fora da firma	Decida-se por virtual	Promova alianças cuidadosas
	...devem ser criadas	Promova alianças ou produza em casa	Produza em casa



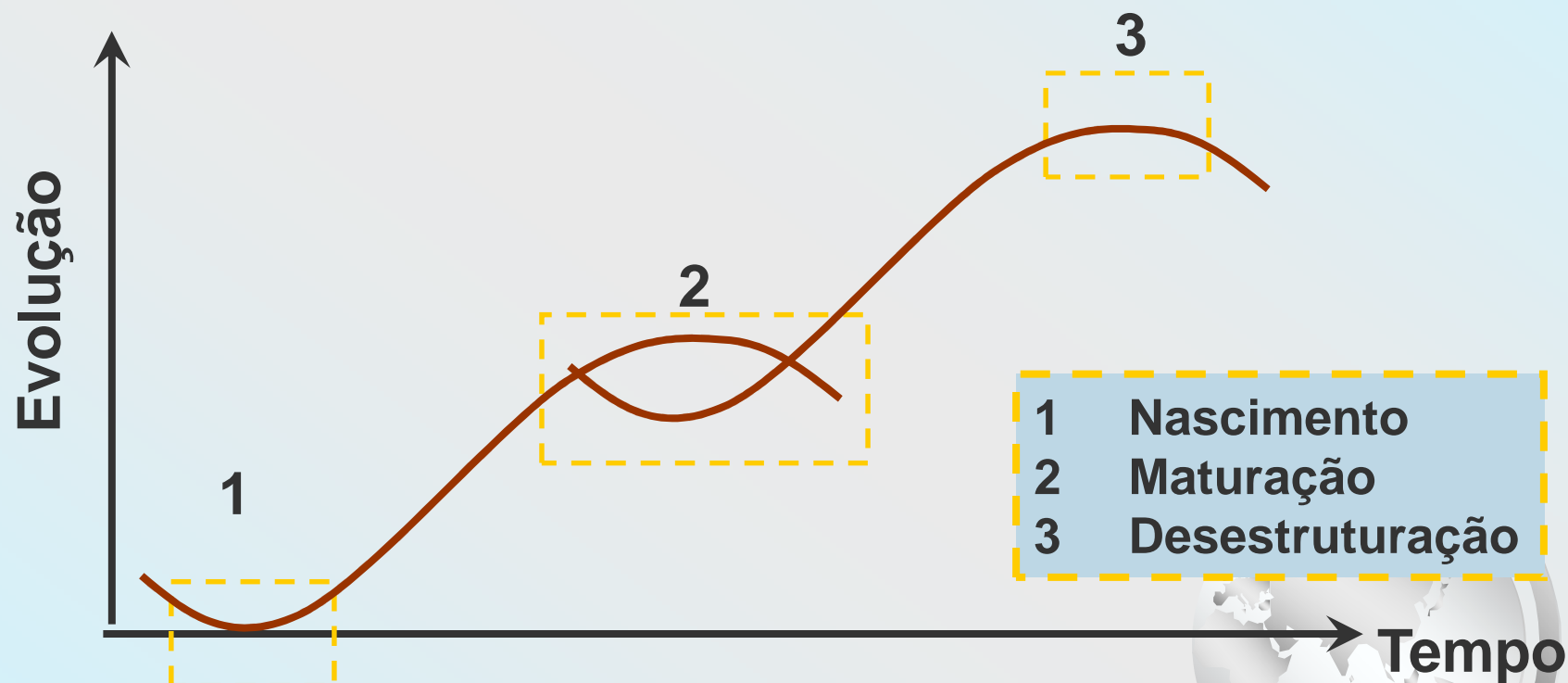
Incentivos e controle





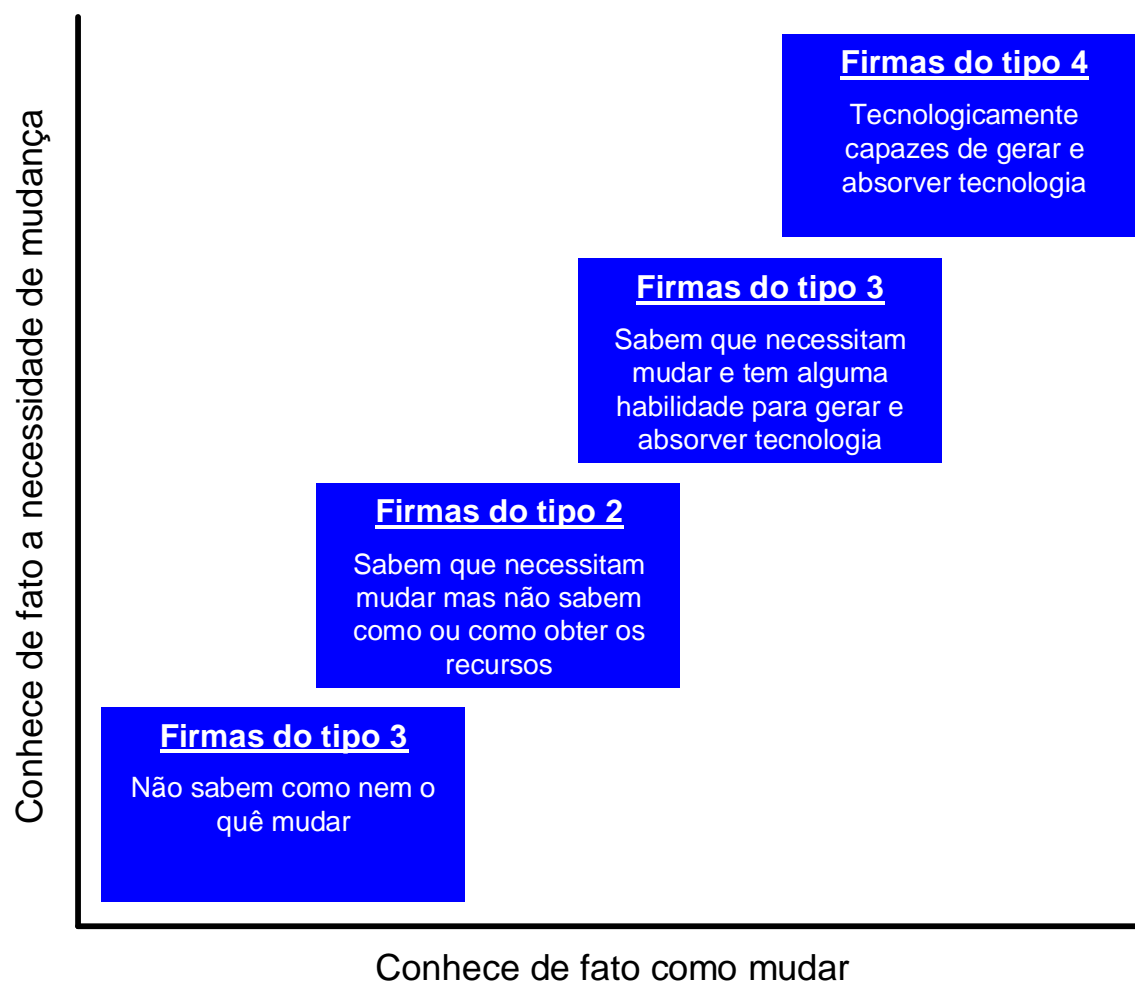
Saltos Quânticos

Curva “S”



IDEIA+++++AÇÃO+++++RESULTADOS

Capacidade de Inovação



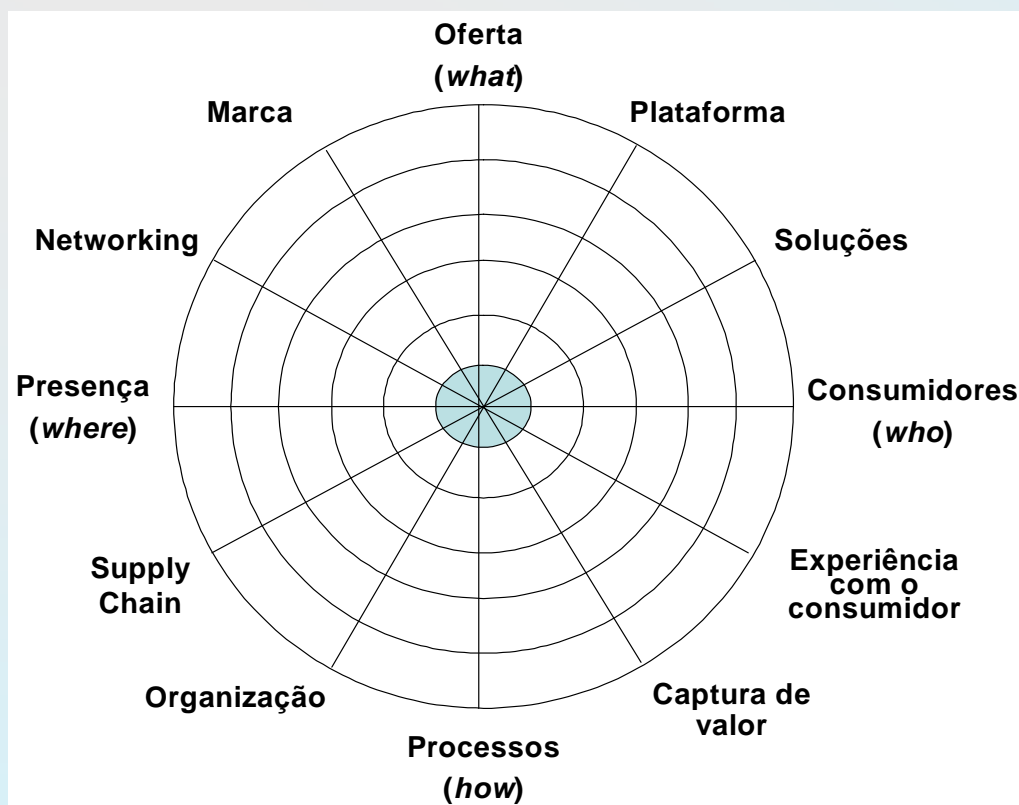
As 12 dimensões da inovação no negócio

Dimensão	Definição	Exemplo
Ofertas	Desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores	Apple iPod music player
Plataforma	Uso de componentes comuns ou elementos intercambiáveis para criar novas ofertas derivadas da original	Filmes animados da Disney
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que resolvem problemas dos consumidores finais	Soluções de Supply Chain da UPS serviços logísticos
Consumidores	Descobrir necessidades não-atendidas dos consumidores ou identificar novos segmentos de consumidores não-anteriormente atendidos	Green Montain Energy foca na "energia verde"
Experiência com os consumidores	Redesenho das interações com os consumidores em todos os pontos de contato em todos os momentos que ocorre o contato	Conceito de banco de varejo do Washington Mutual Occasio
Captura de valor	Redefinir como a companhia obtêm ou cria formas inovadoras de fluxos de renda	Serviço de busca paga do Google

As 12 dimensões da inovação no negócio

Dimensão	Definição	Exemplo
Processos	Redesenho dos processos operacionais core para melhorar eficiência e efetividade	Sistema de produção da Toyota
Organização	Mudar forma, função ou escopo de atividades da firma	Organização em rede virtual da Cisco e seus parceiros
Supply Chain	Pensar diferente sobre compras e terceirização	Uso de fornecimento integrado e vendas online para o Celta da GM
Presença	Criar novos canais de distribuição ou pontos inovadores de presença, incluindo os lugares onde a oferta pode ser comprada ou utilizada pelos consumidores	Venda de CDs musicais nas lojas da Starbucks
Networking	Criar redes inteligentes, onde a companhia assume o papel central, e disponibiliza ofertas integradas	Serviço de monitoramento remota da Otis Elevadores
Marca	Alavancar a marca em novos setores	Yahoo! Como uma marca associada a um estilo de vida

Radar da Inovação



Inovação em Serviços

	País	Setor de serviços (% do PIB)
África	Egito	56%
	África do Sul	45%
	Nigéria	28%
	Quênia	63%
Américas	USA	80%
	Brasil	59%
	Canadá	71%
	México	69%
	Argentina	66%
Ásia	China	33%
	Japão	68%
	Índia	50%
	Indonésia	39%
	Austrália	71%
	Hong Kong	86%
Europa	Alemanha	68%
	França	71%
	Reino Unido	74%
	Itália	68%
	Holanda	73%
	Finlândia	62%

ANEXO 1: *Novas Ondas na* *Internet*

Prof. Eduardo Diniz



Primeiros anos do Comércio via Internet

- Outubro 1994: domínios **.com** ultrapassam domínios **.edu**
- Abril 1995: Yahoo! é lançado
- Julho 1995: Amazon é lançada
- Agosto 1995: IPO da Netscape
- Dezembro 1995: Microsoft anuncia seus planos de ação para o mercado de Internet
- Maio 1996: Alguns bancos pioneiros (Wells Fargo, Bradesco and Banesto) iniciam a oferta de serviços bancários na Web
- Setembro 1997: ActionWeb vira eBay
- Junho 1998: Google inicia operações
- April 2000: quebra da Nasdaq



Depois da tempestade

- Julho 2001: Napster é fechado
- Fevereiro 2002: Google compra Blogger.com
- Outubro 2002: eBay compra PayPal
- Agosto 2003: lançado o MySpace
- Agosto 2004: IPO do Google
- Outubro 2004: primeira conferência Web 2.0
- Outubro 2005: eBay compra Skype
- Setembro 2006: AOL adota estratégia grátis
- Outubro 2006: Google compra Youtube
- Fevereiro 2007: iTunes ultrapassa 1 bi downloads



Base dos novos modelos de negócio

- Plataforma: produção/consumo de conteúdo
 - P2P
 - Redes sociais
 - Web 2.0
 - etc



Exemplos

- Wikipedia
- eBay e Mercado Livre
- Youtube
- Orkut, Facebook, MySpace etc
- Linux
- E muitos outros...



Novas ondas da Internet

- Longa cauda
- Freeconomics
- Peer production
- Longa cauda
- Freeconomics



“The Problem of Social Cost”

- The Coase Theorem: The Greatest Economic Insight of the 20th Century
 - Prêmio Nobel de Economia em 1991
 - “Teoria da firma”
 - Custos de transação: “fricção”



Coase's penguin

- Impacto da Web 2.0 no sistema produtivo no mercado de informação
- Firma – mercado – peer production
- “Se motivação e organização forem resolvidos...”



Dois casos

Busca & Crédito



A Busca

- Google: “we are not a content company, we are the best way to get to content”
- Motor da Web 2.0
- Um novo “Sistema Operacional”?
- Mal começamos a perceber o seu impacto...



A árvore do Google

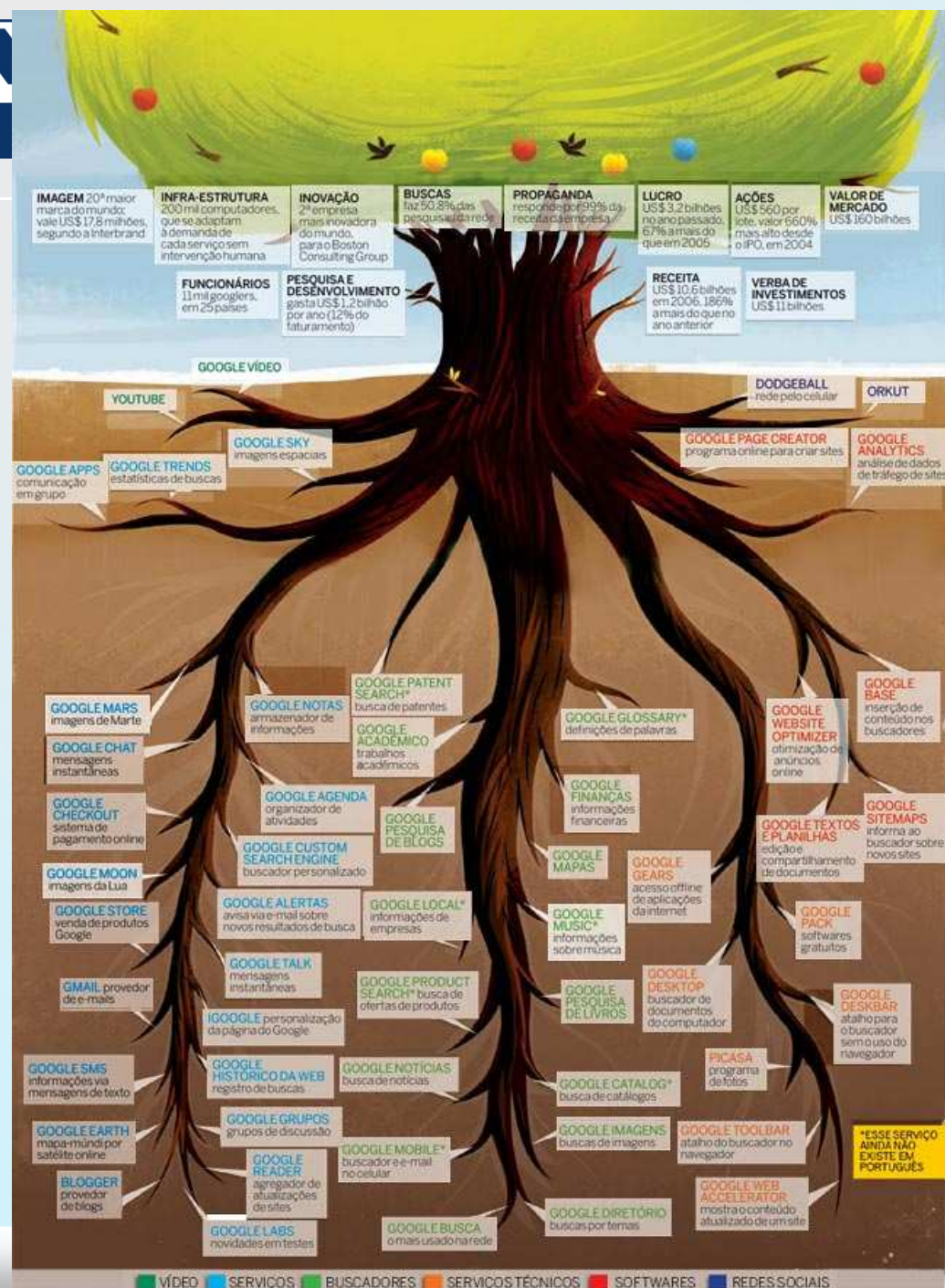
Criada em 1997, a empresa de Sergey Brin e Larry Page lançou raízes profundas na internet, com 56 diferentes serviços gratuitos. Seus resultados financeiros, obtidos com a hegemonia das buscas e a venda de publicidade, fazem do Google a companhia mais valiosa, mais rica e mais influente da rede

Fonte: Época Negócios.

Por Rafael Barifouse
e Gabriel Silveira

Edição 8 - Outubro de 2007

Disponível em <http://epocanegocios.globo.com>



Crédito via Web

- Modelo Kiva
 - <http://www.kiva.org/>
- Modelo MicroPlace
 - <https://www.microplace.com/>
- Modelo Prosper
 - <http://www.prosper.com/>



IPOD



Mas cuidado ...

Exportações de produtos de alta tecnologia não significa necessariamente produção de produtos de alto valor agregado.

CASO: China e iPod

Dependência de exportações riscos associados ao emprego





China monta todos os iPods, mas fica com apenas \$4 – pouco mais de 1% do preço comercializado no varejo americano (\$300)

Composto por 451 partes



Disco Rígido fabricado pela Toshiba → empresa japonesa produz a maioria dos seus discos rígidos nas Filipinas e na China e custa cerca de \$73 - \$54 em peças e mão-de-obra – assim o valor agregado pela Toshiba no disco rígido é de \$19 mais seus próprios custos com mão de obra direta

Processador de Vídeo e Multimídia fabricado pela Broadcom → empresa americana, com fábrica em Taiwan. Este componente custa \$8

Controle fabricado pela Portal Player → empresa americana, com fábrica na Índia. Este componente custa \$5

Montagem Final → feita na China e custa apenas \$4

O custos de peças e mão de obra não especificados custam cerca de \$110

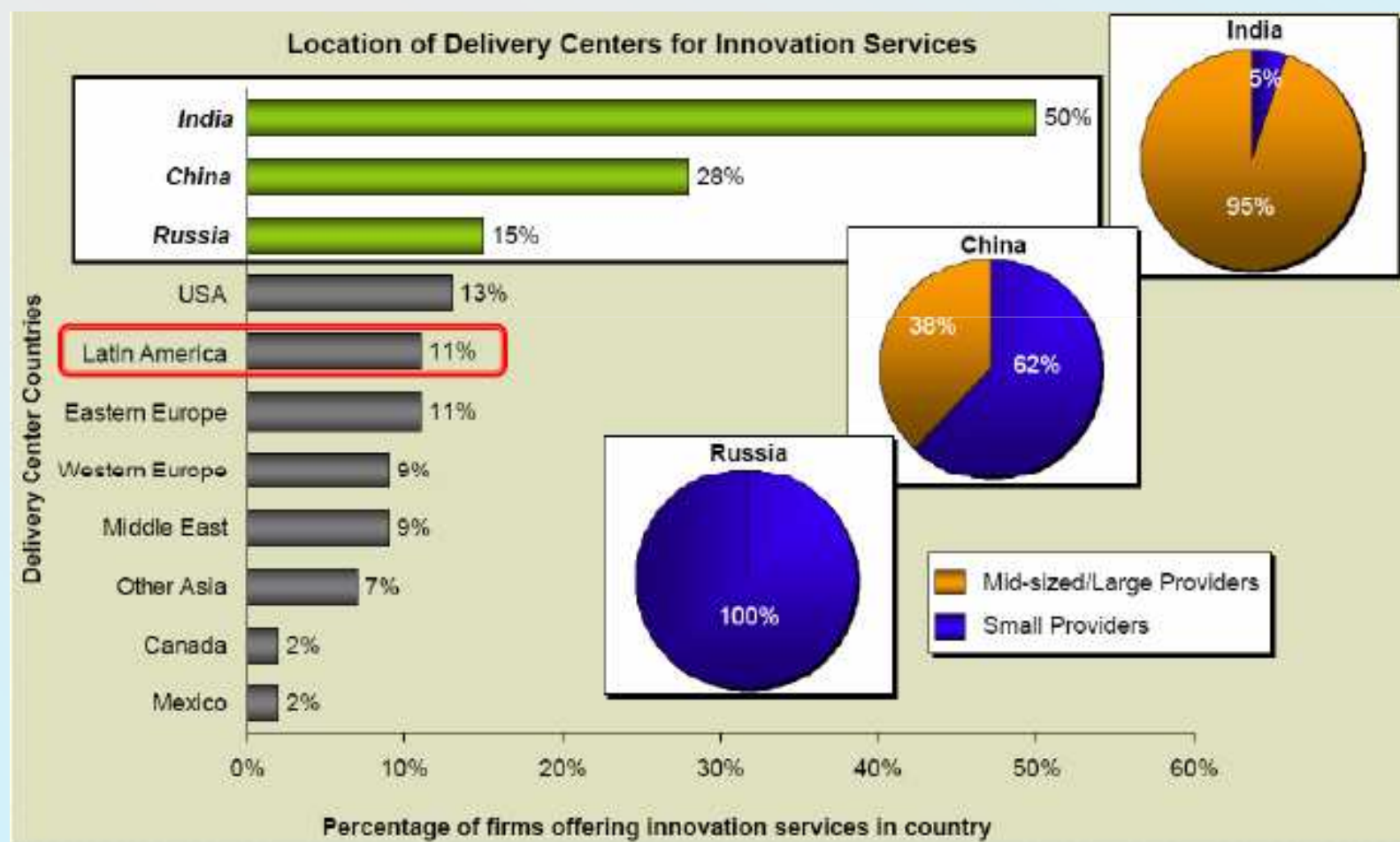
A maior fatia do valor agregado no iPod vai para as empresas nos EUA → \$163 dos \$299 do iPod's é capturado pelas empresas e trabalhadores americanos: \$75 para distribuidores e varejistas, \$80 para a Apple, e U\$8 para vários fabricantes domésticos de componente.

A maior parte do valor do iPod está na concepção e no design do iPod. É por isso que Apple recebe \$80 para cada aparelho vendido, que é de longe a maior parte do valor agregado em toda a cadeia de abastecimento.

A Apple descobriu como combinar a maioria das 451 peças genéricas em um valioso produto.



Inovações em serviços (KPO) são entregues por Índia, China e Rússia (2007)



Anexo 2 : Inovação e Colaboração

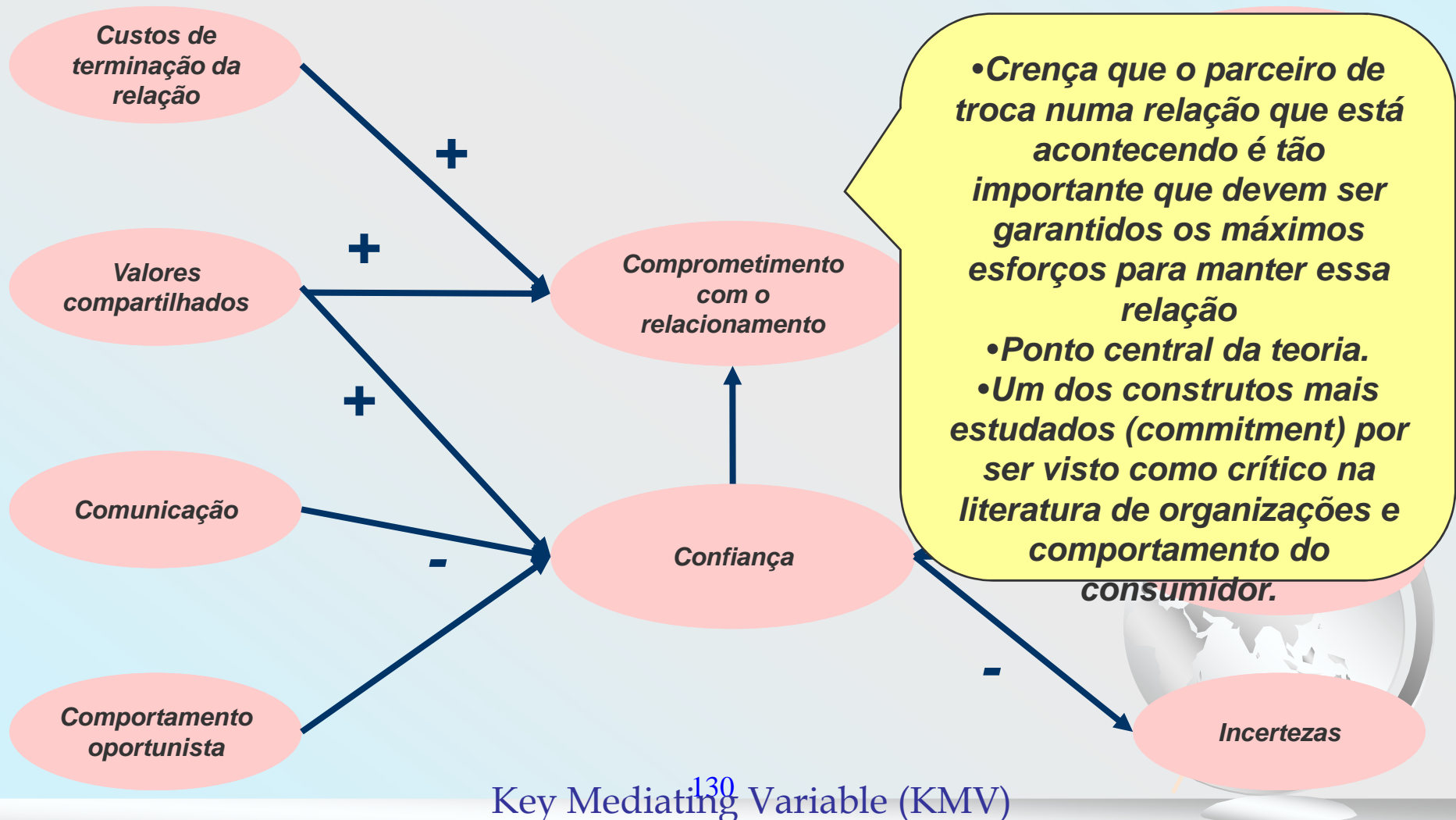


Inovação e Ambiente de Confiança

- Confiança para a Inovação;
- Ambiente que estimula a Inovação

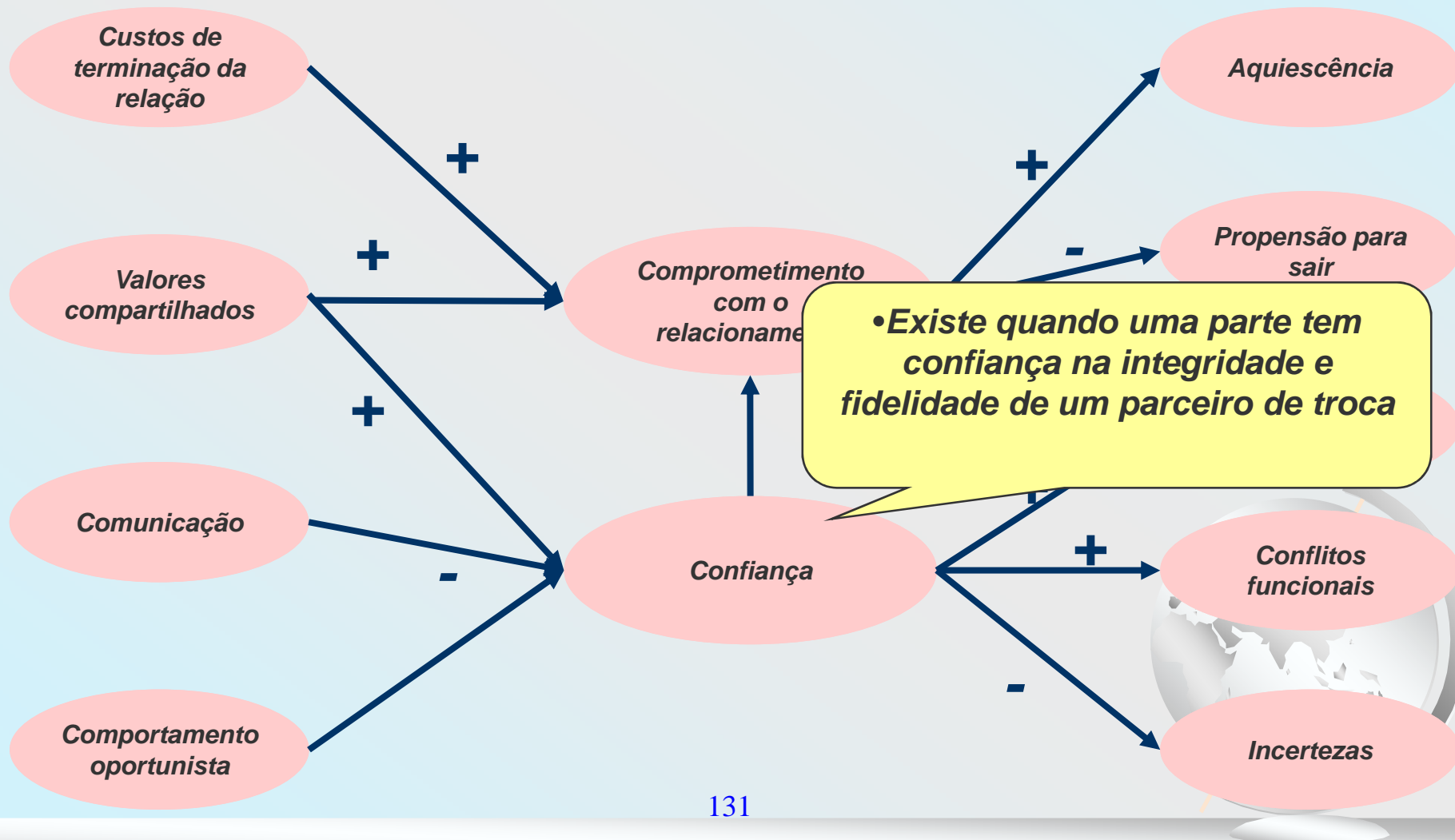


Modelo de Marketing de Relacionamento

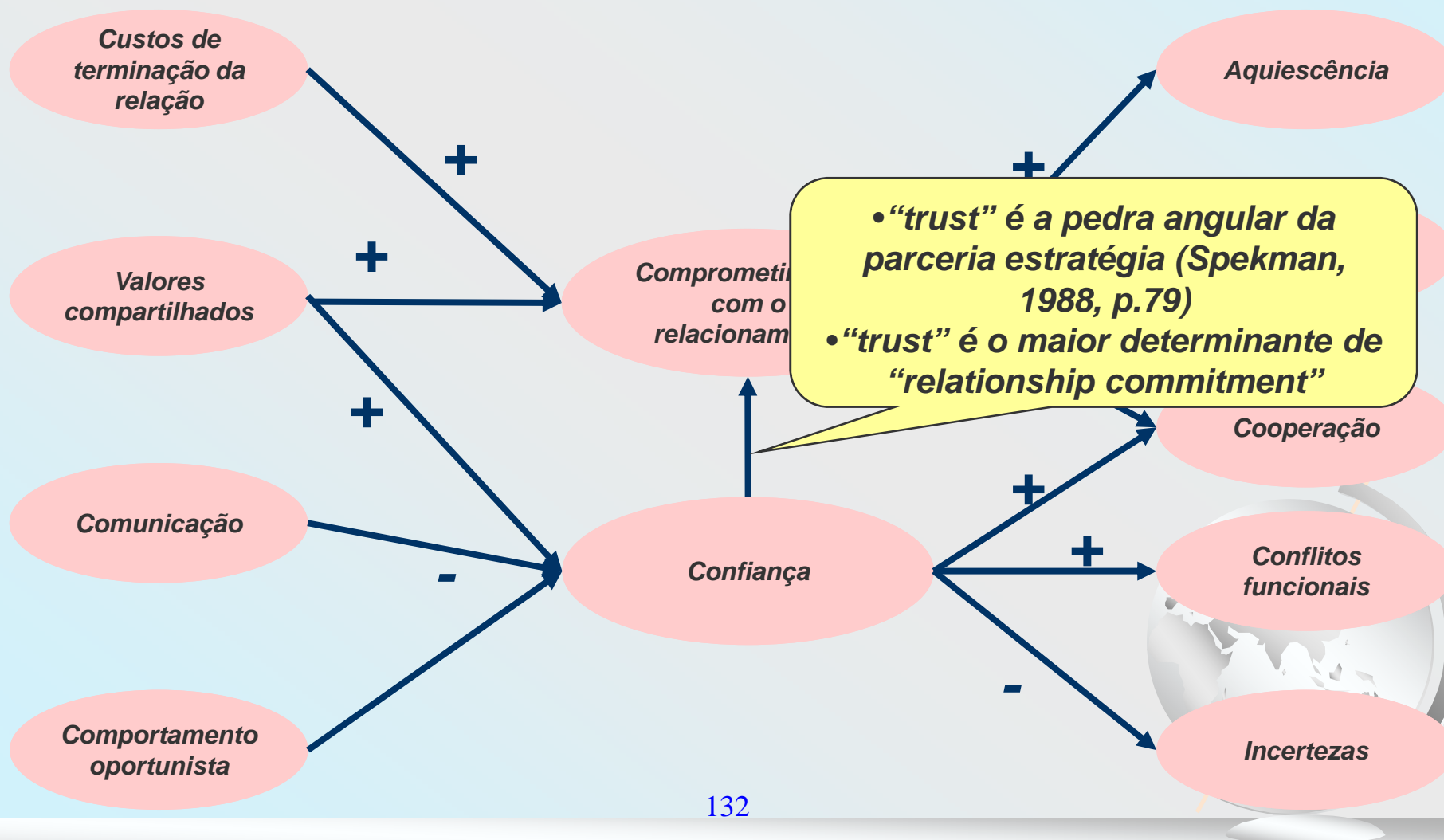


130
Key Mediating Variable (KMV)

Modelo de Marketing de Relacionamento



Modelo de Marketing de Relacionamento



Embraer



Funcionalidades da Aerochain



Gerenciamento da cadeia de suprimentos

→ **Previsões compartilhadas entre fornecedores fabricantes e operadoras**

→ **Prove visibilidade total de estoques**



Anexo 3 : Inovação As 12 dimensões



As 12 dimensões da inovação no negócio

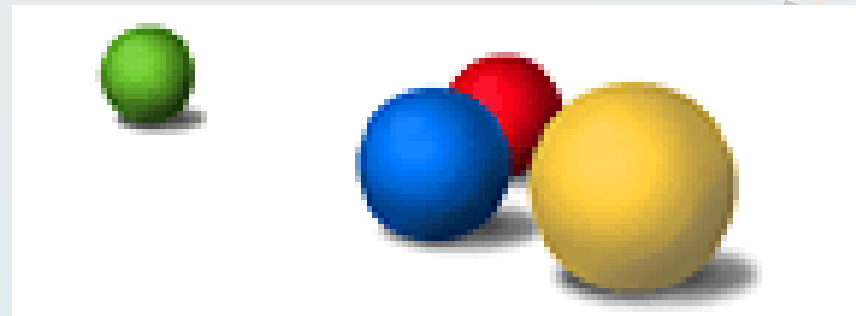
Dimensão	Definição	Abril
Ofertas	Desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores	
Plataforma	Uso de componentes comuns ou elementos intercambiáveis para criar novas ofertas derivadas da original	
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que resolvem problemas dos consumidores finais	
Consumidores	Descobrir necessidades não-atendidas dos consumidores ou identificar novos segmentos de consumidores não-anteriormente atendidos	
Experiência com os consumidores	Redesenho das interações com os consumidores em todos os pontos de contato em todos os momentos que ocorre o contato	
Captura de valor	Redefinir como a companhia obtêm ou cria formas inovadoras de fluxos de renda	

As 12 dimensões da inovação no negócio

Dimensão	Definição	Abril
Processos	Redesenho dos processos operacionais core para melhorar eficiência e efetividade	
Organização	Mudar forma, função ou escopo de atividades da firma	
Supply Chain	Pensar diferente sobre compras e terceirização	
Presença	Criar novos canais de distribuição ou pontos inovadores de presença, incluindo os lugares onde a oferta pode ser comprada ou utilizada pelos consumidores	
Networking	Criar redes inteligentes, onde a companhia assume o papel central, e disponibiliza ofertas integradas	
Marca	Alavancar a marca em novos setores	

Bibliografia







- <http://digitalenterprise.org/cases/google.htm>
- www.google.com
- www.news.com
- www.nytimes.com
- www.technologyreview.com
- Revista Exame – edição 855
- Revista Exame – edição 856
- O Estado de São Paulo
- Folha de São Paulo

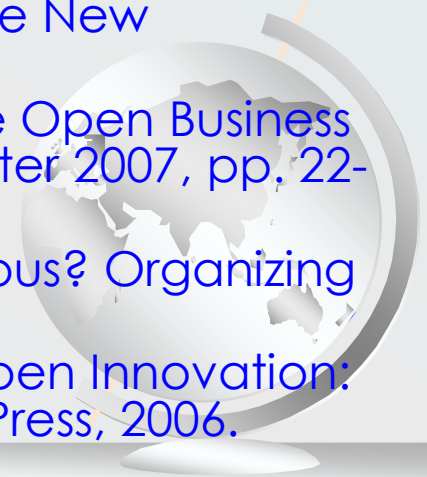


Bibliografia




-  DI SERIO, L.C.; VASCONCELLOS, M. A. Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor. São Paulo: Editora Saraiva, 2009(capítulo 4).
-  O'REILLY, C.;TUSHMAN, M. L.; The Ambidextrous organizations. **HBR**, Vol. 82, nº 4, apr 2004, pp. 74-81.
- LEONARD, D,; RAYPORT, J.F.; Spark Innovation through Empathic Design. **HBR**, Vol 75, nº 6, nov-dec 1997, pp. 102-113
-  MACMILLAN, I.C.; McGRATH, R.G.; Discovering New Points of Differentiation. **HBR**, jul-aug 1997
- PRAHALAD, C.K.; The Innovation Sandbox. **strategy+business**, Special Issue, Autumn 2007, pp. 38-47
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V.; The new Frontier of Experience Innovation. **Sloan Management Review**, Vol 44, nº 4, 2003, pp. 12-18
- KANTER, R.M.; From Spare Change to Real Change: *The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*. **HBR**, may-jun 1999
- THOMKE, S.; Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation. **HBR**, Vol 79, nº 2, feb 2001, pp. 66-75
- ULWICK, A.W.; Turn Customer Input into Innovation. **HBR**, Vol 80, nº 1, jan 2002, pp. 91-97

Bibliografia





-  SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.C.; ARRONIZ, I.; The 12 different ways for Companies to innovate. MIT Sloan Management Review, vol.47, n° 3, 2006, pp. 75-81.
-  BARBIERI, J.C. (Org.); Organizações Inovadoras: Estudos e Casos Brasileiros. RJ: FGV Editora, 2003
-  BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Building competitive advantage through people. MIT Sloan Management Review, p. 34-41, win. 2002.
-  PEARSON, A.E.; Tough-Minded Ways to Get Innovative. HBR, aug 2002.
-  CHESBROUGH, H.W.; The Era of Open Innovation. Sloan Management Review, Vol 44, n° 3, Spring 2003, pp. 35-41
- _____; Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: HBS Press, 2003
- _____; Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: HBS Press, 2006
-  CHESBROUGH, H.W.; Why Companies Should Have Open Business Models. Sloan Management Review, Vol 48, n° 2, winter 2007, pp. 22-28
- CHESBROUGH, H.W.; TEECE, D.J.; When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation. HBR, jan-feb, pp. 65-73.
- CHESBROUGH, H.W.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J.; Open Innovation: Researching a New Paradigm. NY: Oxford University Press, 2006.



Bibliografia

-  CHARITOU, C.D.; MARKIDES, C.C.; Responses to Disruptive Strategic Innovation. **Sloan Management Review**, Vol. 44, nº 4, Summer 2003, pp. 55-63
- CHRISTENSEN, C.M.; **O Dilema da Inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001
- _____; **Innovation and the General Manager**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999
- _____; The Past and Future of Competitive Advantage. **MIT, SMR**, Winter 2001
- CHRISTENSEN, C.M.; ANTHONY, S.D.; ROTH, E.A.; **O Futuro da Inovação**. RJ: Campus, 2007
-  CHRISTENSEN, C.M.; OVERDORF, M.; Meeting the Challenge of Disruptive Change. **HBR**, Vol.78, nº 2, mar-apr 2000, pp. 66-76
- CHRISTENSEN, C.M.; RAYNOR, M.E.; **The Innovator's Solution**. Boston, MA: HBS Press, 2003
-  CHRISTENSEN, C.M.; RAYNOR, M.E.; VERLINDEN, M.; Skate to where the money will be. **HBR**, nov 2001, pp. 72-81
- **[P2]**
- CHRISTENSEN, C.M.; **O Crescimento pela Inovação**. RJ: Campus, 2003

Bibliografia

- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.A. Value innovation: The strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, v. 75, n.1, jan-feb 1997, pp. 103-112.
- _____; _____; Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. **Sloan Management Review**, Vol. 40, n° 3, Spring 1999, pp. 41-54
-  _____; _____; Creating New Market Space. **HBR**, jan-feb 1999
- _____; _____; Knowing a Winning Business Idea when You See One. **HBR**, Vol. 78, n° 5, sep-oct 2000, pp. 129-138.
- _____; _____; **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
-  MARKIDES, C.C.; Strategic Innovation. **Sloan Management Review**, Vol. 38, n° 3, Spring 1997, pp. 9-23.
-  DE GEUS, A.; The Living Company. **HBR**, Vol. 75, n° 2, mar-apr 1997, pp. 51-59.
- _____; A Empresa Viva. RJ: Campus, 1998.
-  SENGE, P.; CARSTEDT, G.; Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. **Sloan Management Review**, Vol. 42, n° 2, Winter 2001, pp. 24-38.
- Schrage, Michael; Apresentação na Abril, São Paulo, 14 de Abril de 2009.

